

UN GUIDE POUR LES DEUX PREMIÈRES ANNÉES DE VOTRE PROJET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

COLLECTIVITÉS : DÉMARREZ UN AGENDA 21 LOCAL !

- MODALITÉS ORGANISATIONNELLES ET MÉTHODES D'IMPLICATION
- TEMPORALITÉ ET OUTILS
- IMPLICATION, CO-PRODUCTION ET COMMUNICATION



SOMMAIRE

AGENDA 21 LOCAL :
DE L'IDÉE AU PROJET

CAPITALISATION DES TRAVAUX DU GROUPE "INTER-COLLECTIVITÉS"
UN GUIDE CONSEIL POUR LE DÉMARRAGE DES AGENDAS 21 LOCAUX

Le présent document est le résultat de la capitalisation des travaux du Groupe Inter-Collectivités et de l'expérience, sur 12 mois, des cinq collectivités qui le composent, engagées dans l'élaboration d'un Agenda 21. Il décline les enjeux identifiés, les questionnements et les recommandations formulées par le groupe. Il est, enfin, agrémenté de fiches expériences détaillant les actions engagées par chacune de ces collectivités, premiers engagements opérationnels de ces Agendas 21 naissants, et de quelques bonnes pratiques repérées par le Cerdd en Nord-Pas de Calais et en France[2] et versées aux travaux du Groupe Inter-Collectivités.

Les campagnes électorales de mars 2008 ont souvent porté sur l'engagement des équipes candidates à élaborer un projet local en faveur du développement durable, voire explicitement à mettre en œuvre un Agenda 21 local.
En vue de répondre aux sollicitations de nombreuses municipalités en matière d'informations, de ressources pédagogiques et autres ressources méthodologiques sur le développement durable et les démarches d'Agenda 21 local, le Cerdd a animé dès juillet 2008 un groupe de travail intitulé "Agenda 21 local : de l'idée au projet". Cinq collectivités du Nord et du Pas-de-Calais au stade de démarrage d'une telle démarche ont participé à ce groupe de travail, parmi elles :

- 2 communes de petite taille : Quesnoy-sur-Deûle (7 000 hab.), Leffrinckoucke (5 000 hab.)[1] ;
- 3 villes moyennes : Bailleul (15 000 hab.), Hazebrouck (22 000 hab.), Béthune (25 000 hab.).

Ce guide est bâti autour des trois thèmes de travail développés par le Groupe : des thèmes transversaux, génériques, mais aussi et surtout conditions *sine qua non* du succès des projets, quelle que soit la démarche Agenda 21 :

- la mobilisation interne et l'organisation interne de la collectivité autour de l'Agenda 21.
- la définition d'une méthode et d'outils relatifs à la conduite de projet d'Agenda 21 (organisation générale du pilotage/ gestion du temps/outil de diagnostic/suivi et évaluation...)
- la mobilisation et la participation des acteurs locaux et de la population.

Ces trois axes de réflexion font écho au Cadre de référencee des Projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de la Mer (MEEDDM, voir encart p.5).

Enfin, ce document reprend l'ensemble des questions qui ont émergé du groupe, organisées sous forme de tableaux (question, premiers résultats, recommandations). Les exemples choisis dans des *focus* illustratifs portent plus spécifiquement sur la décision et l'action visant un effet d'entrainement et de mobilisation.

1 La commune de La Couture (2200 habitants), s'est également associée à ces échanges en 2008.

2 Soit directement par le Cerdd, soit par les capitalisations réalisées par l'Observatoire national des Agendas 21 locaux (http://observatoire-territoires-durables.org/) et le recueil réalisé par le Bureau des Territoires du ministère en charge du développement durable du Commissariat Général au Développement Durable : *Projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux. Éléments de démarche et pistes pour l'action,* 2007 cf. http://www.ecologie.gouv.fr/IMG/pdf/Elts_demarche_pistes_action-Partie_1.pdf

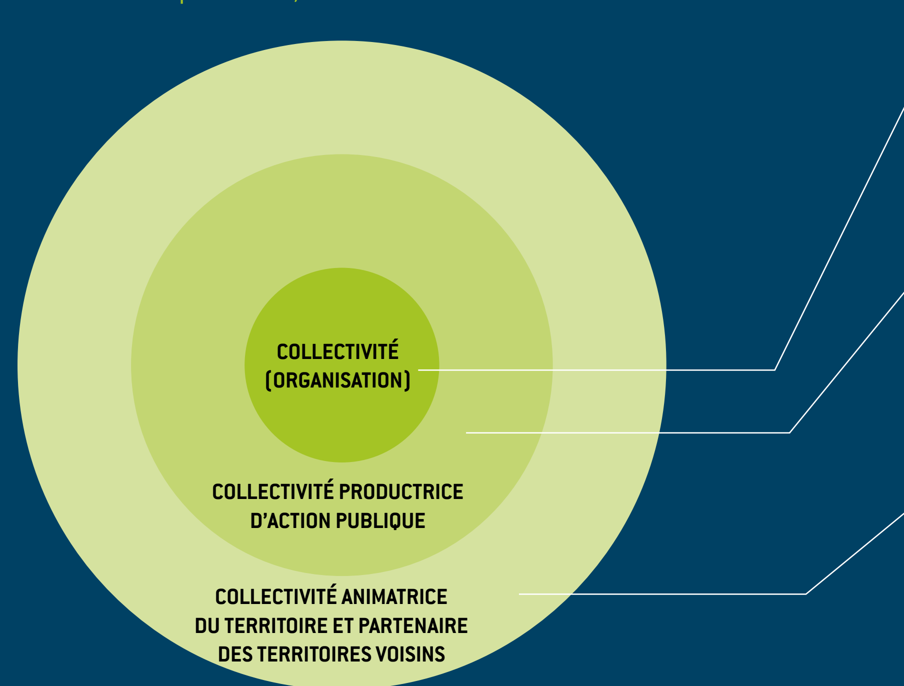
Afin de mener cet accompagnement dans les meilleures conditions possibles, mais aussi parce que ces modalités sont jugées de manière unanime comme indispensables à la réalisation d'une démarche d'Agenda 21, le Cerdd l'a organisé selon un processus de partage d'expériences, d'accompagnement collectif, émaillé de travaux en groupes, de témoignages extérieurs au groupe (villes de Valenciennes, de Villeneuve d'Ascq et d'Haubourdin, Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités...) pour mettre en appétit les réflexions, ainsi que la transmission de conseils individualisés. L'essentiel de la démarche s'est situé dans les travaux d'appropriation collective, consistant, en quelques sortes, à problématiser, à digérer ensemble, pour ensuite élaborer des recommandations génériques à décliner localement. Enfin, seconde pierre angulaire de cette opération d'accompagnement collectif, mais aussi de l'engagement de la collectivité dans une stratégie de développement durable, l'implication des élus a été voulue et appuyée : délibérations du conseil municipal entérinant l'engagement dans la démarche, et participation de tandems élus/techniciens au groupe de travail.

Bien évidemment, la terminologie "démarrage d'un Agenda 21 local" recouvre des réalités différentes au vu des contextes, priorités et moyens locaux. Les exemples de nos cinq cas d'études peuvent ainsi être regroupés en trois échelles d'intervention pour mettre en acte le développement durable (l'état de l'existant et les moyens disponibles étant les meilleurs filtres pour déterminer quelle échelle s'adapte le mieux au démarrage d'une démarche), et à autant de priorités locales :

– **La responsabilité directe de la collectivité :** l'exemplarité de la collectivité recouvre le premier périmètre, ou niveau interne. Avec raison, les acteurs du développement durable rappellent toujours que l'on ne peut exhorter la population et les acteurs du territoire à produire des efforts si l'on n'est pas soi-même exemplaire ou "démonstrateur" de sa propre vertu. Ainsi Béthune a choisi de démarrer sa démarche à partir, notamment, du projet *Ecoteam*, basé sur la sobriété de l'administration (voir en page 7) avant d'envisager de nouveaux développements.
– **L'implication des partenaires et acteurs locaux dans la démarche peut s'opérer dans une perspective d'évolution des politiques publiques sectorielles**. Les réflexions et interrogations de celles-ci, au regard du développement durable et avec les publics et les partenaires, permet de sensibiliser et de qualifier, d'engager un processus d'apprentissage réciproque, tout en permettant de bénéficier d'idées, de propositions ou de mises en garde émanant du terrain. Leffrinckoucke a ainsi décidé de proposer dans ses trois cantines des légumes et du pain bio, ce qui a amené à des échanges avec enseignants, personnels des écoles et cantines, parents d'élèves, fournisseurs (voir en page 19).
– **Le troisième périmètre, le plus global, prend corps avec l'ensemble des acteurs du territoire et se construit sur la base d'un *diagnostic territorial partagé*** mettant en évidence les interdépendances au sein du territoire, mais aussi avec les territoires voisins. Il s'agit souvent d'une perspective choisie par des collectivités dont le projet d'Agenda 21 est très fortement porté politiquement par le maire et toute l'équipe municipale. Cet engagement fort fournit l'impulsion nécessaire pour inciter les différents acteurs du territoire à participer à des sensibilisations, des travaux en ateliers pour contribuer au diagnostic et à la définition d'axes de développement durable du territoire, auxquels ils sont prêts à contribuer : tel est le cas de Quesnoy-sur-Deûle (voir zoom en page 7).

Ces trois perspectives ne sont pas exclusives les unes des autres, mais sont bien des modes d'entrée dans le projet et la démarche.

▶ Différentes réalités, différentes échelles d'intervention
Schéma élaboré par le Cerdd, sur la base du schéma de l'ADEME



***Définition d'un mode de fonctionnement éco-responsable** (organisation interne / fonctionnement / management)*

***Définition concertée des objectifs** au regard du développement durable avec partenaires / implication des publics... (parties prenantes)*

***Définition d'un projet stratégique de développement durable avec l'ensemble des acteurs du territoire.** Diagnostic territorial partagé, définition d'axes prioritaires de changement, et propositions d'actions portées par les différents acteurs du territoire (collectivité, entreprises, associations...).*

LE CADRE DE RÉFÉRENCE NATIONAL “PROJETS TERRITORIAUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AGENDAS 21 LOCAUX”

S’il est désormais avéré qu’il n’existe pas de mode d’emploi unique pour la conduite d’un Agenda 21 local, de nombreux acteurs et promoteurs du développement durable proposent des référentiels à partir desquels peuvent se décliner un Agenda 21 local, quelles que soient la taille et les compétences de la collectivité. En particulier, le Cadre de référence proposé depuis 2006 par le ministère en charge du Développement Durable, est aujourd’hui considéré par les acteurs l’ayant adopté - de plus en plus nombreux (une centaine d’Agendas 21 de France étaient reconnus par le MEEDDM à mi-2009) – comme souple et approprié (car construit avec les collectivités et expérimenté sur le terrain !).

Celui-ci sert de guide, de grille de lecture pour inspirer l’écriture de l’Agenda 21 au travers de trois grandes qualités qui, de l’avis du Groupe Inter-Collectivités, sont à rechercher :

- **un document-référence partagé :** qui soit basé sur une vision politique partagée par l'ensemble des acteurs locaux du devenir à long terme de la collectivité. L'Agenda 21 définit un projet fédérateur en faveur de la durabilité dans lequel chacun est appelé à s’impliquer et à agir.
- **Un document stratégique :** l’Agenda 21 local traduit un programme stratégique d’actions partenariales en faveur du développement durable, et en détermine les moyens.
- **Un document évolutif :** il s'inscrit dans une démarche de progrès et d’amélioration continue, et mobilise en ce sens des moyens dédiés au suivi et à une évaluation partagée.

Cinq éléments de méthode sont affirmés par le Cadre de référence :

- Une stratégie d'amélioration continue, qui repose sur :
  - La participation de la population et des acteurs,
  - L'organisation du pilotage,
  - La transversalité de la démarche,
  - Et l'évaluation partagée.

Et cinq finalités du développement durable à prendre impérativement en compte y sont inscrites :

- La lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère,
- La préservation de la biodiversité, protection des milieux et des ressources,
- L'épanouissement de tous les êtres humains,
- La cohésion sociale et la solidarité entre les territoires et entre les générations,
- Les dynamiques de développement suivant des modes de production et de consommation responsables.

La loi portant engagement national pour l'environnement, dite “Loi Grenelle II”, doit consacrer le cadre de référence (article 100 *quarter* et *quinquies* de la “petite loi” adoptée par le Sénat le 8 octobre 2009).



UN PRÉALABLE ET UNE DYNAMIQUE À ENTRETENIR

DE LA MOBILISATION INTERNE À L'ORGANISATION INTERNE AUTOUR DE L'AGENDA 21 LOCAL

L'élaboration d'un Agenda 21, parce qu'elle exige un questionnement et un travail sur soi, pour reprendre une terminologie utilisée en psychologie, repose en premier lieu sur une mobilisation des différents services - mobilisation visant à identifier les spécificités de l'administration et du territoire, leurs faiblesses mais aussi les leviers à leur disposition. L'implication active de l'exécutif ainsi que la discussion permettant de mettre en tension les expertises internes sont deux premières étapes clefs.
Sur la durée, la mobilisation visera également à s'assurer de l'appropriation effective du développement durable par chacun, et par conséquent de l'évolution des actes et pratiques de chaque agent. L'organisation interne quant à elle, nécessairement transversale, voire évolutive, est repensée de manière à s'adapter à la gestion en mode projet, parfois au cas par cas.

TRANSVERSALITÉ : DÉCLOISONNEZ !

Parce que le développement durable n'est pas "quelque chose en plus", la transversalité en est probablement la principale des petites révolutions internes. Elle suppose une véritable transformation de la culture de travail au sein de la collectivité : travailler en mode projet, mettre en place un dispositif de pilotage favorisant le partage de la démarche (comité de pilotage élargi, groupes de travail réunissant l'ensemble des services concernés, voire incluant leurs partenaires), séminaires internes...
Une stratégie de développement durable opérationnelle innerve l'ensemble des actions de la collectivité, et appelle finalement un changement des mentalités, une évolution dans l'analyse et la résolution des problématiques locales.

Pour cela, le décloisonnement – progressif – accompagne l'évolution des modes de faire et de pilotage dans la perspective de "faire vivre" la transversalité inhérente au projet de développement durable. L'existence préalable d'une **culture d'organisation prégnante est un atout considérable, voire une condition majeure, de l'apprentissage de la transversalité** par les services ainsi redéployés dans leurs missions. Parmi les autres facteurs déterminant les modalités de l'organisation du pilotage : la taille de la collectivité, le modèle d'organisation et son ancienneté, l'implication des élus (tous ou partie), les ressources et moyens humains à disposition.

SÉMINAIRE DU RÉSEAU "TERRITOIRES DURABLES" DU 2 JUILLET 2009
LES COLLECTIVITÉS DU GROUPE INTER-COLLECTIVITÉS S'IMPLIQUENT ET TÉMOIGNENT DE LEUR ENGAGEMENT

La commune de Bailleul, représentée par son élue en charge du développement durable Pascale Pavy, a participé à l'atelier "Du lancement à la maturité du projet territorial de développement durable", avec des représentants de la ville de Lille et du Conseil Général du Pas de Calais. Elle a pu présenter la démarche engagée sur sa commune et échanger avec des intervenants plus avancés dans leur stratégie de développement durable, ainsi qu'avec l'assistance d'une trentaine d'acteurs de la région. L'atelier a fait ressortir le constat partagé de l'importance de la sensibilisation et de l'animation des acteurs dans la conduite d'un projet local de développement durable.

Le compte rendu de cet atelier est à retrouver dans les Actes du séminaire 2009 du Réseau Projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux à consulter sur www.cerdd.org (publication novembre 2009).

ZOOM SUR... **QUESNOY-SUR-DEÛLE**

Rose-Marie Hallynck, adjointe au maire chargée du développement durable, de l'urbanisme, du logement et de la petite enfance

UNE DÉMARCHE PROGRESSIVE D'APPROPRIATION AU QUOTIDIEN, DÉCLINÉE DANS DES INSTANCES SPÉCIALEMENT CRÉÉES

A Quesnoy-sur-Deûle, l'élaboration d'un Agenda 21 local était inscrite dans le programme électoral des municipales de mars 2008. Sur l'initiative du maire, une délégation spécifique au développement durable a été créée au lendemain des élections, tandis que se profilait une fiche de poste pour le recrutement d'un chargé de mission "développement durable et petite enfance" dès le mois d'octobre suivant. Première casquette de la nouvelle élue, l'animation générale du projet Agenda 21, la mobilisation, l'interpellation des élus : bref, un rôle de passerelle pour les informations, idées... Pour le nouveau chargé de mission, charge d'analyser chaque domaine d'action de la collectivité au crible des critères du développement durable, d'en tirer les recommandations, de saisir les opportunités voire de les créer. Il assure le lien entre les différents services, notamment les services achats, techniques et espaces verts et cherche à mettre en œuvre une dynamique interne autour du développement durable et son intégration dans les projets de la commune.

Dans le même temps, un comité de pilotage est mis en place : il réunit le maire, certains de ses adjoints, ainsi que des représentants de l'opposition : aucune raison de kidnapper le projet, mais plutôt la volonté de l'inscrire dans une démarche fédératrice et pérenne. **Ultime pierre à l'édifice de cette organisation toute nouvelle et mise en place en quelques mois seulement, une commission interne développement durable** a été créée. Celle-ci devra apporter un regard transversal et teinté développement durable sur les projets de la municipalité.

Rose-Marie Hallynck ainsi que Nicolas Gaillet, premier chargé de mission en charge du développement durable de la commune jusqu'à l'été 2009, ont déjà une expérience de tels projets. Ils ont pu identifier quelques-unes des erreurs à ne pas commettre, et les principaux leviers à actionner. Première précaution d'usage, éviter d'être perçus comme des donneurs de leçon. Ensuite, s'assurer que chacun comprenne bien le rôle qu'il peut jouer (et pour cela, y passer le temps nécessaire), enfin filtrer les bons et les mauvais messages parmi ceux qui sont habituellement véhiculés autour du développement durable, notion souvent galvaudée et souvent complexifiée. Pour cela, un sésame : les nombreux réseaux locaux et régionaux, dont font partie, par exemple, le Cerdd, la Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités, la Communauté Urbaine de Lille... Et surtout de l'écoute, de la patience, du temps, de la répétition, sous des formes diversifiées, des différents messages.

"Au quotidien, la taille de la commune permet de travailler dans la proximité avec de nombreux agents" explique Rose-Marie Hallynck. *Mais sensibiliser au développement durable agents et élus de la collectivité locale n'est pas chose aisée. "Des réunions pour tous les élus, pour tous les agents, ont permis dans un premier temps de présenter la notion de développement durable et d'envisager des pistes d'actions. Les niveaux d'appropriation étant très différents, il a été nécessaire de s'adapter et de donner du temps au temps, mais surtout du sens au changement. Dans le but de poursuivre cette démarche progressive,* ***des groupes de réflexion trimestriels (point d'étape détaillant ce qui a été réalisé, ce qu'il reste à réaliser, les priorités à fixer...), ainsi que des groupes de travail thématiques (achats durables...)*** *ont été créés. Nicolas Gaillet [puis Élise Remaury depuis la rentrée 2009], reste en permanence à la disposition des services pour un conseil, une information. La transversalité de la démarche entreprise amène chacun à avoir des idées, un avis sur ce qu'il pourrait faire, ou ce qui est fait et qui n'est pas cohérent. La difficulté étant à ce niveau de hiérarchiser et de prioriser les actions, de gérer le «trop» d'idées plutôt que le «pas assez»."*

ZOOM SUR... **BÉTHUNE**

Nathalie Malaquin, responsable du service développement durable, démocratie participative et citoyenneté

ECOTEAM, UN ACCOMPAGNEMENT EUROPÉEN POUR MOBILISER LES AGENTS EN INTERNE

La ville s'est engagée dans le projet "Ecoteam". Le but de ce projet est d'introduire au sein des services municipaux des bonnes pratiques visant à réduire la quantité de déchets produits mais aussi agir sur les dépenses énergétiques de la ville et les comportements individuels des agents. La méthode d'accompagnement Ecoteam a été développée dans le cadre du projet européen REDUCE 2004-2008 (une stratégie transnationale innovante pour la minimisation des déchets en Europe du Nord-Ouest, à laquelle a participé ArtoisComm, l'agglomération de Béthune-Bruay). La méthode Ecoteam sera pour Béthune l'opportunité inestimable de **bénéficier de l'expérience des différents partenaires du projet REDUCE (et notamment des expériences menées en Belgique), et de tester de nouvelles approches pour sensibiliser les agents.** Ce projet a reçu un accueil favorable de l'ensemble du conseil municipal, dans la mesure où l'on perçoit un enjeu d'économies possibles (économies de l'ordre de 15% sur l'énergie, la consommation d'eau... selon les retours d'expérience du projet REDUCE).

Pour ce faire, Espace Environnement (ASBL située à Charleroi, organisme indépendant d'intérêt public, l'équivalent de l'association loi 1901 française), va notamment **mettre à disposition une équipe pluridisciplinaire au service de la réorganisation des pratiques de la commune.**

Sa mission va se scinder en deux étapes :

- un diagnostic des éco-comportements réalisé à partir de questionnaires,
- des réunions de travail avec un groupe d'agents constitué après analyse des questionnaires

L'objectif est de mobiliser les agents volontaires issus du plus grand nombre possible de services, en vue de la cohésion de la démarche en interne et d'améliorer la collaboration entre les services.

Dans la foulée de cette démarche, et toujours dans un souci de mobilisation, la ville de Béthune compte poursuivre ses actions de sensibilisation en externe : *"En une année, nous avons participé à de nombreuses actions de sensibilisations au développement durable : semaine de la mobilité, semaine de réduction des déchets, organisation de conférences..."*.

Concernant plus spécifiquement les élus, un programme basé sur des visites de terrain et des temps forts d'information et de sensibilisation, entre autres, auront lieu autour du Plan Climat Nord-Pas de Calais.

À noter : un guide méthodologique issu de la démarche REDUCE a été édité par le Conseil régional et l'ADEME Nord-Pas de Calais : pour le télécharger, rendez-vous sur www.reduce.be, rubrique "nos publications"

MODALITÉS ORGANISATIONNELLES E

Questions traitées par le Groupe Inter-Collectivités, enseignements et expériences cap
et d'organisation interne, recommandations co-produites par le Groupe et le Cerdd.

AXES DE QUESTIONNEMENT	PREMIERS RÉSULTATS...

LE PILOTAGE EN INTERNE : VERS UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Comment organiser un pilotage interne en mode "collectif" pour élaborer et mettre en œuvre un programme d'actions relevant d'une *respon*

Quels sont la place et le rôle des élu(e)s en charge de l'Agenda 21 et du conseil municipal ?	Les 5 communes du groupe (Bailleul, Béthune, Hazebrouck, Leffrinckoucke, Quesnoy-sur-Deûle) ont chacune créé une **délégation en charge du développement durable ou de l'Agenda 21.** La fonction principale de cette délégation est l'animation de la démarche d'Agenda 21, la diffusion d'informations et la communication, tant auprès des autres élus, que vers les habitants et les acteurs du territoire. Son objectif est d'assurer également un lien étroit avec la direction générale des services.
Comment faciliter la mise en cohérence des actions et politiques municipales ? Quel est le rôle du conseil municipal ?	Chaque collectivité du Groupe Inter-Collectivités s'est dotée d'un **comité de pilotage** qui, en amont du conseil municipal, arbitre et valide les options prises pour la conduite de l'Agenda 21. Cette **instance, présidée par l'élu responsable du développement durable ou de l'Agenda 21, est une instance de validation.** Bailleul a ainsi constitué, en amont de sa démarche d'Agenda 21, un comité de pilotage d'élus dans le but de dégager des axes prioritaires de travail pour les services en matière de développement durable.

FAIRE VIVRE ET ANIMER LA TRANSVERSALITÉ

Quelle organisation générale des instances décisionnelles pour un management transversal ?	Les **comités techniques** mis en place par les territoires du Groupe Inter-Collectivités, bien souvent dénommés "**commission développement durable**", sont des **commissions pluri-thématiques.** Autant d'instances de réflexion et de propositions, de suivi de la démarche, qui permettent en outre de faciliter le travail en interne sur un mode transversal. *La communauté d'agglomération du Grand Rodez propose un processus d'évaluation qui permet tout à la fois d'informer les élus, d'ajuster les politiques engagées, structurer le travail des services, d'alimenter les rapports d'activités, d'informer les communes pour leur permettre de mettre en cohérence leurs propres politiques et des projets...*
Quels sont la place et le rôle des services de la collectivité ?	C'est au sein de cette commission développement durable que se définit la feuille de route et s'opèrent les ajustements nécessaires. Elle se réunit donc régulièrement pour faire l'état des lieux de l'avancement des projets en cours, à l'image de la commune d'Hazebrouck qui a créé une **commission développement durable, ouverte à tous, sur la base du volontariat** (on y retrouve des élus des comités de quartiers, des agents de la ville...), dans le but de participer à la **définition de l'Agenda 21 local mais également de créer une instance de relais de l'information et de communication** autour du projet. L'absence de chargé de mission en charge du développement durable (recrutement prévu début 2010) à Hazebrouck a motivé la ville à créer des outils innovants et à s'appuyer en particulier sur les forces vives de sa commission développement durable qui ont d'ores et déjà proposé un certain nombre de projets-tests.
Quel est le rôle du chargé de mission / service développement durable, et comment se positionne-t-il dans l'organigramme ?	La création d'un poste de **chargé(e) de mission développement durable**, en charge de l'**animation, de l'information, de l'assistance technique auprès des élus et des services,** est ici le pendant de la création d'une délégation spécifique développement durable. Ainsi, les communes de Bailleul, Leffrinckoucke, et Quesnoy-sur-Deûle ont recruté un(e) chargé(e) de mission. Un lien étroit sera recherché entre le chargé de mission et le directeur général des services.

En italiques, les expériences nationales et régionales, hors Groupe Inter-Collectivités et intervenants du dispositif d'accompagnement collectif

T MÉTHODES D'IMPLICATION

italisés par les territoires en matière de mobilisation

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

sabilité partagée (chacun doit agir à son niveau) ?

Officialiser dès que possible l'engagement de la collectivité pour légitimer l'action en développement durable (qu'il existe ou non un service ou un chargé de mission dédié) en interne par une délibération du conseil municipal.
Créer les conditions d'une mobilisation forte repose aussi sur la réalisation d'actes politiques et administratifs (délibération), et également sur la production de documents de référence (bilan, évaluation rapport d'étape, notes de service...) qui concourent au final à pérenniser la démarche Agenda 21.

Instaurer la globalité du développement durable au sein du comité de pilotage, et ainsi, des politiques locales. L'élu en charge du développement durable se chargera d'infuser les principes du développement durable pour chacune des politiques publiques, plutôt que de mener un programme d'action spécifique et séparé : c'est à cette condition que le développement durable peut se voir érigé comme objectif partagé pour l'ensemble des élus, sans que ces derniers jugent qu'il y a concurrence sur leurs compétences et délégations.

Doter la commission développement durable d'une position transversale, aussi bien dans sa composition que dans ses orientations : cette position participe ainsi à l'alimentation et à l'accompagnement de la réflexion et de la prise de décision à partir de la diversité des expertises d'usage. Il s'agit également d'un espace où les contradictions entre les objectifs de deux politiques sectorielles peuvent apparaître, et donc propice à la recherche de solutions, tout en interpellant les élus en charge pour les impliquer dans la réfexion.

Selon le Cadre de référence, le changement des organigrammes ne suffit pas. Plus ambitieuse, mais aussi ***plus efficace, l'évolution des modes de fonctionnement : modalités de prise de décision/relation entre services/habitudes de travail...*** *Les changements les plus significatifs sont ceux qui transforment les acteurs et leur manière de réfléchir, de travailler ensemble, davantage que les changements d'organigramme.*

Identifier au sein des services les personnes les plus motivées, constituer en interne un réseau de personnes-ressources développement durable, en vue de rechercher un effet d'entraînement. Voire, de manière plus intégrée, mettre en place un dispositif interne permettant de **mettre en réseau les compétences indispensables à la conduite des projets** en développement durable.

Le recrutement d'un(e) chargé(e) de mission dédié, dans la mesure du possible, est un acte qui concrétise la décision politique, une première étape importante. Positionner le(la) chargé(e) de mission / service développement durable dans un rôle à la fois stratégique et d'animation de l'Agenda 21.
Bien entendu, des moyens techniques et financiers crédibilisent la démarche portée par le(la) chargé(e) de mission/service développement durable, qui ne sera ainsi pas perçu comme "l'empêcheur de tourner en rond". Mais en l'absence de telles ressources, une lettre de mission claire et un rattachement au plus près de la direction générale des services restent des atouts importants pour légitimer et crédibiliser sa mission.

En italiques, recommandations complémentaires issues de l'expertise d'autres acteurs ou collectivités (en particulier du Cadre de référence national – cf p. 5)

Quels sont ses compétences et les moyens mis à sa disposition ?

Au sein des territoires du Groupe Inter-Collectivités, les chargés de mission nouvellement en poste jouent un **rôle de coordinateur** entre les différents acteurs et assurent les fonctions fondamentales de **gestion du planning et de suivi** des étapes de l'Agenda 21, d'**animation des réunions, d'interface** entre les services, et d'initiateurs d'actions nouvelles.

Le niveau de qualification et de compétence a été un élément important pour Quesnoy-sur-Deûle. Il a été décidé de recruter une personne directement opérationnelle et en capacité d'analyser finement (service par service) les enjeux de la municipalité au regard du développement durable, de faire des propositions adaptées et de saisir les opportunités ou de les créer.

Comment s'organise au quotidien le tandem élu / technicien en charge du développement durable ?

Au quotidien à Quesnoy-sur-Deûle, l'élue et le (la) chargé(e) de mission, aux rôles complémentaires, œuvrent de concert pour **mettre en cohérence les idées et les actes, accompagner les changements de pratiques, définir des moyens pour faire vivre la transversalité**, et faire en sorte que la notion d'éco-citoyenneté soit intégrée dans les comportements des élus, des agents comme de la population. Ils forment un vrai binôme opérationnel.

SENSIBILISATION, MOBILISATION INTERNE : VERS UN PROJET COLLECTIF

Comment mobiliser les élus, les responsables administratifs et techniques, et l'ensemble des agents – de façon à mettre le développement du

Quelle animation globale de la démarche dans une perspective de mobilisation générale autour de l'Agenda 21 local ?

En première instance, pour **apprécier le degré d'appropriation des agents vis-à-vis du développement durable, et identifier leurs attentes**, la commune de Bailleul a réalisé une **enquête, sous forme de questionnaire**, qui a été envoyée avec les bulletins de paye : un retour de 25% a été constaté. A la suite de cette première enquête, **un groupe de réflexion ouvert aux agents et élus volontaires a été constitué pour engager l'élaboration du projet d'Agenda 21 local.** D'abord restreint, celui-ci s'est rapidement élargi, notamment grâce à l'appui du maire qui a invité ses adjoints à rejoindre ce groupe pour en faire le comité de pilotage de l'Agenda 21.

Pour asseoir une culture commune interne, la formation des acteurs est un levier clé. Le ministère en charge du développement durable met en exergue l'exemple du Syndicat mixte d'action pour l'expansion de la Gâtine qui a mis en place un ***programme de formation à destination aussi bien des élus, des techniciens, du personnel que des associations ou des chefs d'entreprises****. Pour ce faire, il a sollicité l'Institut de Formation et de Recherche en Éducation à l'Environnement (IFREE).*

À Haubourdin, le réseau d'**Ambassadeurs 21, à l'interne et à l'externe, est la plus grande originalité de la démarche**. En interne, celui-ci rassemble aujourd'hui encore des agents volontaires de différents services constituant des référents du développement durable : personnes ressources pour informer et sensibiliser auprès des élus et des techniciens. En externe, il est constitué de représentants des quartiers et des associations locales.

FORGER ET ASSEOIR EN INTERNE UNE CULTURE COMMUNE SUR LE DÉVELOPPEM

Comment et avec quels outils informer/sensibiliser ?

De nombreux outils et supports d'information et à vocation pédagogique ont été déclinés dans les communes : lettre électronique, bulletin d'information interne...
Bailleul a créé un **logo développement durable** pour faciliter l'identification des actions mises en œuvre par le territoire et ajouter de la cohérence.

À Issy-les-Moulineaux, les outils employés ont été adaptés aux différentes cibles internes. Par exemple, la ville a proposé à ses cadres des séminaires (forums, ateliers...) destinés à repérer les facteurs de risques et de réussite d'une démarche d'Agenda 21. ***La régularité de la communication autour du développement durable****, avec une plaquette d'information glissée dans l'envoi des bulletins de paye, des articles récurrents dans le journal interne, ou encore des e-mails à périodicité régulière, permet d'alimenter la culture de l'organisation pour une mobilisation accrue... et pérenne.*

Comment pérenniser l'implication active des élus et des agents ?

La ville d'Angers s'est dotée d'une mission développement durable chargée de définir, conduire, animer, coordonner et évaluer la politique de développement durable. Cette ***commission****, rattachée dès sa création au Directeur Général des Services Techniques (DGST),* ***est dotée d'un budget propre, spécifiquement attribué à ces fins de sensibilisation, d'animation et de coordination.***

En italiques, les expériences nationales et régionales, hors Groupe Inter-Collectivités et intervenants du dispositif d'accompagnement collectif

Le (la) chargé(e) de mission doit essentiellement justifier de compétences d'analyse et d'animation : à la fois venant en appui aux services en tant que **personne-ressource interne** pour diffuser des informations opérationnelles, dans **un rôle de facilitateur** de la prise en compte du développement durable, et **tiers-médiateur** chargé de coordonner les services entre eux.

Plus encore dans le domaine du développement durable que pour les autres politiques publiques – car il s'agit encore d'une approche qu'il est nécessaire de défendre au quotidien -, l'équipe technique aura besoin, de manière récurrente, d'un **appui politique qui la soutiendra, traitera les situations de blocage,** et **légitimera l'action** du service développement durable auprès des autres services et élus.

rable au cœur des préoccupations de la municipalité ?

Sensibiliser, former les élus et les techniciens aux fondamentaux du développement durable. La mobilisation et l'implication des élus et agents reposent sur la compréhension des enjeux et le renforcement de leur capacité à agir.

Autrement dit, l'information, la sensibilisation et la formation sont des préalables à la démarche d'Agenda 21 : déclinées dans le temps, assorties de piqûres de rappel plutôt qu'une sensibilisation "*one shot*", et basées à la fois sur une bonne connaissance des attentes des parties-prenantes et sur des premiers actes fondateurs, symboliques, de l'éco-agent (éco-gestes) ou du salarié intégrant le développement durable dans ses missions.

L'expérience démontre que ces sessions sont d'autant plus efficaces et productives qu'elles **intègrent le travail de diagnostic et démarrent dès l'élaboration de l'Agenda 21.** Dernière recommandation d'usage, elles ne doivent pas représenter un surcroît de travail, mais une façon de travailler différente, conviviale.

ENT DURABLE

Parce que la motivation détermine le degré d'implication, l'animation de l'Agenda 21 s'appuiera sur la(les) clef(s) d'entrée(s) la (les) plus fédératrice(s) - par exemple, la santé des usagers plutôt que les achats publics responsables. Le sens ainsi conféré à la démarche donnera corps à une volonté collective d'agir en faveur du développement durable. S'appuyer sur le programme politique et le passer au crible des finalités du développement durable constitue une première piste de travail pour produire des **argumentaires étayés sur les avantages du développement durable, et en particulier sur les bénéfices directs pour les services et la population**.

Mobiliser sur des actions concrètes, voire symboliques, plutôt que sur un engagement théorique en s'appuyant dans un premier temps sur les agents ou les services les plus motivés

Adopter une stratégie d'essaimage ou, autrement dit, du pas à pas : déterminer les premières actions à réaliser (en fonction des urgences mais aussi des opportunités) en prenant en compte les souhaits exprimés en interne, puis bâtir sur cette base, après avoir partagé les résultats avec l'ensemble de la collectivité, pour bâtir un projet global et cohérent (expérimenter/tester, évaluer pour ensuite généraliser).

L'acculturation et l'appropriation du développement durable nécessitent **une large temporalité**, qui varie en fonction des territoires et des acteurs. **Des moyens humains et financiers** affectés au projet dépendent la pérennité du(es) projet(s).

En italiques, recommandations complémentaires issues de l'expertise d'autres acteurs ou collectivités (en particulier du Cadre de référence national – cf p. 5)

“L’AGENDA 21 LOCAL EST UN PROCESSUS ET NON UNE PROCÉDURE. IL EST À LA FOIS UNE DÉMARCHE DE PROJET ET DE PROGRÈS.”

SE DÉFINIR UN CALENDRIER

LA CONDUITE DE L’AGENDA 21 : ÉTAPES ET TEMPORALITÉS, OUTILS À DÉVELOPPER

La définition d’un échéancier qui couvre toute la phase d’élaboration d’un Agenda 21 se doit d’intégrer dif--férentes temporalités, en particulier politiques (budget, élections...), autant d’éléments non négligeables de la démarche et de sa pérennité. Un projet d’Agenda 21 se construit également sur plusieurs échelles de temps :

- **une phase de démarrage, de construction et de lancement de la mobilisation *(n+ 0 à n+2)*,**
- **une phase de développement et de consolidation *(jusque n+6)*,**
- **une phase de renouvellement *(n+10 et au-delà)*.**

15 à 24 mois seront ainsi nécessaires à l’élaboration de l’Agenda 21, afin d’informer, sensibiliser et mobiliser, voire de former et de mettre en place un nouveau modèle organisationnel, et réaliser un diagnostic partagé et transversal à l’issue duquel la stratégie et le plan d’action pourront être définis. Avant toute chose, un acte politique fort engageant officiellement la collectivité va marquer le démarrage de la démarche, sur la base d’une délibération du conseil municipal. Cette période initiale de 15 à 24 mois varie sensiblement selon l’existence d’une délibération du conseil municipal engageant officiellement la collectivité. Deux à trois années suffiront ensuite à tirer un premier bilan et à valoriser les premières réalisations.

LE DIAGNOSTIC : MA COMMUNE AVANT, MA COMMUNE AUJOURD’HUI, MA COMMUNE DANS 5, 10,... 50 ANS ET PLUS

Faire le relevé de ce qui va et de ce qui ne va pas au regard des principes, des finalités du développement durable : voilà comment nous pourrions résumer, de manière très stéréotypée, en quoi consiste un diagnostic. Mais derrière cette interprétation, se cachent des enjeux répondant à des temporalités très différentes : tirer le bilan des orientations passées, analyser l’existant, pour en tirer des recommandations pour le futur, à court, moyen, ou long terme (en fonction, bien entendu, de leur faisabilité, des moyens qu’elles supposent, etc.). **Si le diagnostic souligne les défauts, la non-durabilité d’un territoire, il est aussi la première manifestation de la vision collective d’un territoire plus agréable, plus équilibré, plus solidaire...** et permet de définir des axes de changement et des objectifs !

Plusieurs conditions à cela :

- **Décloisonner les acteurs et croiser les points de vue.**
- **Prendre le temps d'une identification et d'une appropriation collective des enjeux du territoire** au regard du développement durable et de comprendre leurs déclinaisons opérationnelles à l'échelle locale.
- **Définir collectivement des objectifs sur un horizon temporel commun à moyen ou long terme.** Ainsi, chacun en fonction de ses compétences, de sa responsabilité et de sa capacité à agir sera amené à mener une action qui pourra lui être propre mais selon des perspectives communes.

Deux voies complémentaires pemettent de mener à bien le diagnostic (sans pour autant négliger complètement les apports de l'une et de l'autre selon les cas de figure) :

- **La voie technique,** qui s'appuie sur des bilans, enquêtes, états des lieux confiés à des bureaux d'étude extérieurs.
- **La voie de la concertation :** en ce sens, il est souhaitable que le repérage des acteurs locaux (déjà sensibilisés, actifs, engagés, non engagés mais indispensables, potentiellement hostiles, etc.) fasse partie intégrante du diagnostic.

Dans ces deux cas, il est important de se renseigner sur les études prospectives existantes, recensées au niveau régional ou national. De nombreuses sources existent, vous pourrez en avoir un aperçu par l’intermédiaire de la Fiche Ressource du Cerdd sur l’évaluation “Des Indicateurs pour donner du sens au développement durable : 3 enjeux, 7 conditions de réussite, les ressources essentielles”, en page 8. Le rapport de l’Observatoire National des Effets du Réchauffement Climatique (ONERC), publié en septembre 2009, offre également une actualisation très importante de la connaissance des effets du réchauffement climatique

À télécharger sur www.cerdd.org, rubrique Évaluation et http://ecologie.gouv.fr/-ONERC-.html

▶ "QUELS FINANCEMENTS POUR ENGAGER UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?"

Zoom sur... **Hazebrouck**

Thierry Willaey, adjoint au maire en charge du développement durable

ENGAGER LA DÉMARCHE POUR CONVAINCRE PAR LES ÉCONOMIES ET LES PLUS-VALUES ÉCOLOGIQUES ET SOCIALES

Hazebrouck a connu une alternance politique en 2008 : c'est donc une nouvelle équipe qui tente de mettre en œuvre son programme. Parmi les propositions, engager la commune dans une démarche de développement durable. Cette démarche est formalisée par le vote en juin 2008, lors du conseil municipal, d'un engagement de la ville à mettre en œuvre un Agenda 21. Néanmoins, le sujet reste méconnu de nombre d'élus et le travail de sensibilisation n'est qu'une étape, nécessaire, mais pas suffisante, pour convaincre. Thierry Willaey, adjoint au maire en charge du développement durable, en est bien conscient, et il doit agir avec des moyens limités : le budget municipal ne permet pas le recrutement d'un chargé de mission dédié à cette politique, et la nouvelle équipe a promis de ne pas augmenter les impôts locaux. Deux axes de travail principaux sont alors privilégiés :

- la sensibilisation et l'information (sur l'éco-responsabilité à l'interne ; avec les associations du territoire au sein de la commission extra-municipale environnement ; avec les habitants via les cinq conseils de quartier, ainsi que la publication d'un guide *Le Développement durable et moi*, et la création d'une rubrique dédiée dans le bulletin municipal).
- Dès 2008, le lancement de diagnostics sur l'énergie et les économies d'eau dans différents bâtiments municipaux, dont une salle de sport, une école et la piscine. L'expérience menée a permis de révéler un potentiel important d'économies d'énergie, d'eau et donc financières. Ces diagnostics vont ainsi être généralisés à l'ensemble des bâtiments municipaux et bâtiments scolaires.

Avant de se lancer, sans ingénierie, directement dans l'élaboration d'un Agenda 21, ces deux axes permettent un début d'acculturation, et surtout, par l'exemple, de **souligner les plus-values écologiques, sociales et économiques à attendre de certains investissements... en instillant ainsi progressivement dans les esprits la notion de coût global**, privilégiant une vision moins court-termiste des dépenses de la collectivité. Les marges de manœuvre budgétaires mises en évidence en juin 2009, soulignées avec enthousiasme par l'adjoint au budget de la commune, ont ouvert une brèche pour le recrutement d'un chargé de mission développement durable à Hazebrouck pour janvier 2010. *"Rien n'est simple : il faut se battre et faire preuve de conviction dans les actions engagées pour crédibiliser la démarche. Mais rien n'est jamais totalement acquis !"* rappelle Thierry Willaey. Le futur chargé de mission devra à la fois animer la démarche Agenda 21, mais aussi **cibler des actions générant des économies et le montage de projets rapportant des moyens à la ville pour pérenniser son poste. Les possibilités existent et joueront un rôle d'aiguillon incitatif** pour la montée en puissance de la politique de développement durable.

Zoom sur... **Haubourdin**

Jean-Christophe Lamblin, responsable service politique de la ville et en charge du développement durable

ANIMER CONJOINTEMENT POLITIQUE DE LA VILLE ET DÉMARCHE LOCALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le projet d'engager la commune dans des actions de développement durable date de 2001, mais ne s'est pas formalisé tout de suite par un Agenda 21 local. Un poste consacré à la politique de la ville et au développement durable a été créé, grâce notamment au soutien du Conseil régional Nord-Pas de Calais, dans le cadre du Programme Régional d'Assistance et de Soutien aux Agendas 21 locaux (PRASA 21) mis en place de 2000 à 2006. Jean-Christophe Lamblin[1], responsable Service Politique de la ville et en charge du développement durable, voit son temps se répartir théoriquement de la manière suivante : 50% politique de la ville, 45% développement durable et 5% santé. Mais dans la pratique, les passerelles sont nombreuses. Contractuel de la fonction publique territoriale, Jean-Christophe Lamblin occupe un poste pour une moitié administratif (recherche de subventions pour pérenniser le poste, montage de projets, suivi de dossiers, bilan...) et une autre moitié plus directement technique.
La volonté des élus d'Haubourdin a été d'emblée de **s'engager dans une démarche d'exemplarité pour mobiliser la population locale.** L'implication des habitants, dans une démarche de concertation et de participation se retrouve dans ces deux politiques publiques. Cela s'est traduit, notamment, par la mise en place d'un réseau "Ambassadeurs 21", d'agents de la ville et d'acteurs du territoire volontaires pour sensibiliser et transmettre les informations sur la démarche engagée par la ville, servir de relais entre le service et les autres directions et services, et les habitants, mais aussi pour favoriser les remontées d'informations, de questions, de demandes. En externe, ce réseau est constitué de représentants des quartiers et des associations locales, ainsi que d'un centre social (Le Parc). Les membres du "réseau des ambassadeurs externes" ont été intégrés au comité de pilotage de l'Agenda 21 et à la commission municipale du développement durable.
Jean-Christophe Lamblin confirme l'intérêt d'**associer développement durable et politique de la ville, pour pouvoir relier les problématiques protection de l'environnement / préservation des ressources et cohésion sociale.** L'Agenda 21 a permis de mettre en cohérence les politiques de la commune relevant de l'économique, du social et de l'environnemental.

[1] Jean-Christophe Lamblin est intervenu lors de la troisième réunion du Groupe Inter-Collectivités pour présenter la démarche d'Haubourdin, le 5 novembre 2008.

TEMPORALITÉ ET OUTILS

Questions traitées par le Groupe Inter-Collectivités, enseignements et expériences capit

AXES DE QUESTIONNEMENT	PREMIERS RÉSULTATS...

LES TEMPS DE L'OPÉRATIONNALITÉ

Ou comment inscrire l'Agenda 21 dans une démarche opérationnelle qui produit des résultats lisibles assez rapidement ?
Comment définir les étapes clefs du processus d'élaboration de l'Agenda 21 et un calendrier précis ?

Quels objectifs sont recherchés ? Notamment, comment articuler le temps du mandat et celui du projet d'Agenda 21 ?	À Haubourdin, la volonté était de s'engager dans un Agenda 21 de territoire. Il a fallu **un mandat pour réaliser l'état des lieux, définir les actions de l'Agenda 21 et un mandat pour mettre le programme d'actions en œuvre.** Un travail de hiérarchisation des actions de l'Agenda 21 a permis de définir des actions à différentes échéances : court, moyen et long terme.
Quelles sont les étapes et comment hiérarchiser les actions dans le temps ?	À Haubourdin, **la première étape a été la réalisation d'un pré-diagnostic** dans lequel l'ensemble des chefs de services ont été impliqués pour établir une photographie du territoire et des politiques sous plusieurs aspects : économique, social, environnemental. Cette première étape a permis d'intégrer les objectifs de l'Agenda 21 de Lille Métropole Communauté Urbaine et ceux de l'Agenda 21 régional. **Deuxième étape : le diagnostic a été repris à la lumière de la grille de lecture d'un projet territorial de développement durable** proposé par le ministère en charge du Développement Durable en lien avec le Cadre de référence Agenda 21.
Comment bâtir un projet global et transversal, et qui s'appuie sur les compétences de la collectivité ?	À Haubourdin toujours, **la volonté des élus a été d'emblée de s'engager dans une démarche d'exemplarité pour mobiliser la population locale.** Deux projets phares ont été menées en parallèle et ont permis une entrée en matière dans l'Agenda 21. En l'occurrence, il s'agissait de la rénovation de la mairie selon la norme HQE, et de la rénovation d'un quartier à l'aune du développement durable. Ainsi, le lancement de l'Agenda 21 s'est fait lors de la pose de la première pierre du futur Hôtel de ville.
Quelles étapes et quel calendrier général se fixe-t-on ?	*L'élaboration de l'Agenda 21 de Nantes-Métropole s'est déroulée sur 14 mois (prévisionnel : 12 mois).* ***Ce temps relativement court a été celui d'une mobilisation très forte (investissement des acteurs participant aux entretiens croisés, ateliers de co-production et forum évalué à 5200 heures de travail !). Le calendrier prévoyait deux phases : exploration, capitalisation, propositions, puis, débat local et formalisation de l'Agenda 21 :*** *- La première phase contenait l'étape du diagnostic (analyses documentaires, entretiens croisés), des séminaires d'information/mobilisation des élus et des agents, et sur la base du diagnostic synthétique élaboré, de premières propositions d'enjeux et d'actions (ateliers de co-production internes, appels à contribution).* *- La seconde phase invitait les acteurs du territoires (communes, associations, entreprises, institutions publiques et privées, à débattre du document produit, et lors d'ateliers de co-production mixtes sur les actions et leur évaluation. Sur cette base, un projet d'Agenda 21 a été élaboré, présenté en forum public, puis voté par le conseil communautaire.*

OUTILS D'ANALYSE ET DE PLANIFICATION

Ou comment ré-interroger les politiques et le territoire, articuler les échelles spatiales (local et global) et se projeter dans le long terme ?
Comment se doter d'outils en vue d'analyser à l'aune du développement durable les politiques et le territoire ?
Comment définir les priorités et établir un plan d'actions ?

Quels outils pour analyser la prise en compte du développement durable ? **Comment et avec quels outils suivre la réalisation de l'Agenda 21 voire l'évaluer ?**	*Le conseil de développement de la Communauté d'Agglomération de Poitiers* ***étudie tous ses projets en fonction de leurs retombées sociales, économiques et environnementales.*** *Il est un relai d'information différent de celui des exécutifs locaux.* *Dans la (petite) commune du Séquestre (Midi-Pyrénées), la réflexion prospective et stratégique en terme d'urbanisme, engagée dans le cadre de d'élaboration du* ***Plan Local d'Urbanisme (PLU) et d'un Plan d'Aménagement et de développement durable (PADD), a été poursuivie dans le cadre de l'Agenda 21 sur des thématiques élargies :*** *développement économique, services publics, services de proximité, emploi, logement, intégration des populations nouvelles...*

En italiques, les expériences nationales et régionales, hors Groupe Inter-Collectivités et intervenants du dispositif d'accompagnement collectif

alisés par les territoires, recommandations co-produites par le Groupe et par le Cerdd

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

L'état des lieux est essentiel. Il s'agit de partir de l'existant, de ce qui a déjà été entrepris ou mis en œuvre en faveur du développement durable, pour ainsi le valoriser et le rendre lisible dans une optique pédagogique, et d'identifier les problèmes et enjeux du territoires au regard du développement durable. Au-delà, le diagnostic doit permettre aux acteurs locaux de se projeter dans le futur et le devenir de leur territoire. Des ambitions collectives doivent pouvoir en émerger, chacun prenant acte de son champ de responsabilité et d'action.

La hiérarchisation **des thèmes de travail, des objectifs de l'Agenda 21 est déterminante pour l'opérationnalité du projet d'Agenda 21.** Parce que l'on ne peut pas courir après plusieurs lièvres à la fois, **des actions concrètes doivent être envisagées sur différentes temporalités.** L'enjeu est double : il s'agit à la fois de ne pas s'enfermer dans des actions ponctuelles, et de rendre lisible cette dynamique court terme/long terme.
Il est possible de **distinguer des actions symboliques, des actions leviers et d'accompagnement** (du changement de culture, d'interpellation d'acteurs clefs ou d'autres niveaux de compétences), **des actions de transformation** (actions structurelles).

Pour la collectivité, **partir de ses compétences propres, de ce qui relève de son champs de responsabilité directe** (commande publique, éco-responsabilité de l'administration...) constitue une entrée en matière dans la réalisation opérationnelle de l'Agenda 21, et un symbole significatif de son engagement. En outre, l'exemplarité de la municipalité a une vertu pédagogique forte et constitue un levier important pour mobiliser tant en interne qu'en externe.

L'exercice de transversalité repose sur la prise en compte des impacts potentiels de chaque action, dans tous les domaines : de manière à identifier les effets ricochets, directs ou indirects, parfois contre-productifs, de ces actions. Pour éviter ces effets, il faudra analyser, mettre en correspondance ; l'ensemble des choix envisagés pour repérer les complémentarités, les contradictions, les oppositions ou encore les manques.

Pour garantir la pérennité de l'Agenda 21, **un calendrier synthétique doit couvrir l'ensemble du processus d'élaboration de l'Agenda 21** (de son lancement en passant par le diagnostic, jusqu'à l'approbation d'un programme d'actions), tandis qu'un planning plus précis décrira chaque phase, chaque action constitutive de ce processus, et les étapes de leur déploiement. Cette organisation temporelle permet de soutenir dans le temps la participation des acteurs et de coordonner la communication et la sensibilisation des parties-prenantes, en fonction des avancées et progrès de la démarche.
(Cf. la frise Temporalité de la mise en œuvre de l'Agenda 21 en page 23 ainsi que l'annexe 3, exemple de cahier des charges type, en page 29).

Il est nécessaire pour les communes de **réinterroger leurs outils et leurs méthodes de travail, de construire ses propres outils ou d'en adapter au regard de son propre contexte local** (terreau associatif local, place des citoyens...), de sa culture de travail en interne (organisation interne/organigramme...) et de ses modes partenariaux de travail.

En italiques, recommandations complémentaires issues de l'expertise d'autres acteurs ou collectivités (en particulier du Cadre de référence national – cf p. 5)

Quels sont les critères de "référence" développement durable ? **Comment sont-t-ils élaborés ?**	*Le Pays Cœur de Flandre a utilisé une **matrice à double entrée (enjeux du territoire et actions projetées) en vue d'identifier des actions transversales et de hiérarchisation des actions de son Contrat de Pays** (programme d'actions). Par la suite, une grille de lecture développement durable spécifique au Pays Cœur de Flandre a été co-produite avec les acteurs locaux dans le cadre d'un processus de formation-action sur le développement durable, sur la base des 15 principes pour un développement durable proposés par le Cerdd[1].*
Avec quels outils planifier la mise en œuvre d'un plan d'actions 21 ?	*Pour la ville d'Angers, engagée depuis 1999 dans une démarche d'Agenda 21, il s'agissait dès le départ d'avancer progressivement et de façon pragmatique en associant le maximum d'acteurs locaux. C'est pourquoi **sa stratégie est basée sur des plans d'actions annuels pui bi-annuels. Cette méthode permet de tenir compte des évolutions et des nouveaux enjeux qui se posent, l'intercommunalité notamment.** En 2000, le plan d'actions prenait la forme de 40 fiches articulées en quatre axes : se mobiliser, valoriser son territoire, préserver ses ressources et son cadre de vie, être solidaire et contribuer au mieux vivre de ces citoyens. Chaque fiche propose une action, décrit le contexte, les résultats attendus et les moyens techniques, humains et financiers à disposition pour la réalisation de l'action attendue. Le 3e plan d'actions 2004 - 2005, établi sur le même modèle de fiches, présente également le bilan 2001 - 2003 : l'état d'avancement, les suites de l'action, les partenaires et le contact des élus, les personnes techniques et les personnes-ressources référentes. Le 4e plan d'actions, pour la période 2008-2010, présente également un bilan de la période précédente.*

APPUIS ET INTERDÉPENDANCES AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE

Comment mobiliser les compétences et les expertises d'acteurs-ressources du territoire et au-delà
Comment rassembler des forces vives ayant une capacité créatrice, technique ou financière

Qui est mobilisé et qui cherche-t-on à mobiliser, tant en interne, qu'en externe ? **Quels partenariats, en particulier, techniques et financiers envisager ?**	Pour dynamiser la réflexion sur les méthodes de travail de la municipalité de **Bailleul,** l'élue en charge du développement durable participe à des réflexions informelles avec des communes voisines. En outre, le **conseil de développement**, auquel l'élue participe, et les formes de travail collaboratif qui y sont initiées, viennent également nourrir la réflexion de la ville sur les méthodes nouvelles de travail à expérimenter. *Le syndicat mixte du PNR de Millevaches en Limousin, grâce à une organisation transversale, est parvenu à mettre en œuvre des actions pérennes en toute transparence. L'organisation de **réunions entre l'ensemble des chargés de missions et les directeurs de l'intercommunalité** a permis de prendre le temps d'examiner les projets à plusieurs. Sur le plan organisationnel, le syndicat mixte rend compte de ses travaux aux conseils municipaux et communautaires, chaque chargé de mission dispose d'un élu référent.* *Dans le cadre de son propre Agenda 21, la Communauté Urbaine de Nantes-Métropole a proposé aux communes de mettre en réseau l'ensemble des chargés de mission développement durable. Ce "réseau d'agglomération Agenda 21" lancé en 2005, facilite l'articulation des démarches communales et intercommunales, et la circulation d'informations.*
Quelles expertises sont nécessaires (tant pour produire un diagnostic partagé qu'un projet accepté et porté collectivement)?	*Pour la réalisation d'un schéma de Trame Verte et Bleue (TVB), les élus du Pays du Ternois se sont tournés vers une structure locale, le Centre Permanent d'Initiative pour l'Environnement (CPIE) Val d'Authie. Cette structure locale connaît bien les problématiques comme les acteurs du territoire, et est en mesure de produire une expertise locale fine. D'autres exemples en Nord-Pas de Calais voient l'association d'un bureau d'étude avec une association locale pour l'accompagnement des acteurs[2].* La **ville d'Haubourdin** a sollicité plusieurs compétences pour l'accompagner dans sa démarche Agenda 21 : un bureau d'études à proposé une sensibilisation au développement durable et l'Agenda 21 local en direction des élus, puis un second bureau d'études a été missionné pour l'animation de l'élaboration de l'Agenda 21 de la ville, s'appuyant notamment sur un groupe d'étudiants de l'Institut d'études politiques de Lille (IEP) ainsi que sur les réflexions engagées par un centre social du territoire (Centre social du Parc), dont le directeur s'est impliqué dans le travail collectif au niveau de la commune.
Le recours à des prestations extérieures : à quelles fins ?	*L'intégration transversale des enjeux du développement durable dans les politiques du territoire est essentielle. Dans le cadre de l'élaboration de son schéma directeur, la Communauté d'agglomération de Besançon a fait appel au service d'un **consultant en prospective. Ce dernier est intervenu pour assurer une médiation entre élus et milieux économiques.** Chacune des parties a pu ainsi exprimer sa propre représentation du territoire et ses évolutions à 10 ans.* *Trois années de travail ont été nécessaires pour réaliser un diagnostic territorial, établir les orientations générales de l'Agenda 21, définir un programme d'actions et des outils techniques pour suivre la mise en œuvre de l'Agenda 21 et préparer son évaluation future. Un **bureau d'étude** a accompagné la municipalité dans cette démarche. Son rôle a été de **structurer la démarche et d'aider le chargé de mission dans la conduite du projet** à chaque étape. Le bureau d'étude a permis par ailleurs d'accélérer parfois la démarche en favorisant des retours d'expériences.*

1 Cf. publication du Cerdd, *Construire une politique de développement durable : 15 principes pour l'action,* 2001, 32 pages, téléchargeable : http://www.cerdd.org/spip.php?article342

2 Cf. Publication du Cerdd, *Projets de biodiversité : l'indispensable participation ?*, Actes de l'atelier-débat du 13 mai 2008, téléchargeable : http://www.cerdd.org/spip.php?article2600

En italiques, les expériences nationales et régionales, hors Groupe Inter-Collectivités et intervenants du dispositif d'accompagnement collectif

Tout ne doit pas être réinventé : les expériences des uns doivent être source d'inspiration pour les autres, d'où l'intérêt de travailler en réseau à l'échelle locale, régionale et au-delà, de partir à la quête d'expériences similaires. **Les centres ressources et agences régionales créés pour la promotion du développement durable œuvrent en ce sens.**

*Le Cadre de référence national rappelle que **les outils et méthodes** nécessaires à la conduite d'un projet de développement durable doivent être **cohérents avec la culture interne et la réalité territoriale de la collectivité.***
La cohérence entre outils de planification et d'aménagement (PLU et SCoT) est également à rechercher.

Pour la commune, l'intercommunalité est un partenaire à mobiliser dans le cadre de l'élaboration de son Agenda 21. Elle est potentiellement **un appui sous différentes formes : technique, financière, organisationnelle, en terme de communication.** Une articulation doit être recherchée entre les démarches d'Agendas 21 locaux et supra-communaux.

Des lieux de production d'informations statistiques sur le territoire existent et sont à solliciter : enquêtes de l'INSEE - par exemple sur les bassin d'emploi, statistiques et cartographies produites par la DREAL, les agences d'urbanisme, par les services du Conseil régional (cf. http://www.sigale.nordpasdecalais.fr/), et autres rapports, mais cela ne suffit pas.
La diversité des compétences et des expertises mobilisées est un gage de qualité et d'adéquation du projet d'Agenda 21 avec les enjeux et spécificités du territoire. Pour ce faire, le partenariat à construire autour de l'Agenda 21 se doit d'être ouvert et évolutif, pluriel dans le fond comme dans la forme. Il s'agit donc de repérer et de s'associer les compétences et expertises scientifiques et techniques existantes sur le territoire, mais également de se tourner vers les acteurs usagers (expertise d'usage).

Le recours à des prestations externes pour des **études spécifiques ou une aide méthodologique et d'accompagnement est un atout pour la conduite du changement** que constitue une démarche de développement durable. Dans un premier lieu, un tel recours peut avoir un effet de crédibilisation du projet et de la démarche en interne. En second lieu, la méthodologie de projet proposée doit permettre d'insuffler une dynamique de réflexion et de co-production.
La prestation extérieure ne doit donc pas être la production d'un Agenda "clé-en-main", mais bien un accompagnement pour engager une co-production, dont le produit sera approprié directement par les acteurs de la collectivité et de son territoire.
On peut ainsi envisager un recours à une prestation extérieure pour :

– sensibiliser (cabinet de consultant, association, agent d'un service développement durable de la collectivité régionale ou de l'intercommunalité...),
– animer la démarche de projet en développement durable (co-production d'un diagnostic partagé, d'axes de progrès, d'actions hiérarchisées et d'outils de suivi...),
– pour des expertises techniques concernant la mise en œuvre d'actions spécifiques de l'Agenda 21 adopté ou en amont pour des éléments techniques du diagnostic. Exemples : Approche Environnementale de l'Urbanisme (AEU), Bilan carbone®, Approche Flux Matières Énergie (AFME)...

En italiques, recommandations complémentaires issues de l'expertise d'autres acteurs ou collectivités (en particulier du Cadre de référence national – cf p. 5)



VERS UNE MOBILISATION GRADUELLE DE LA POPULATION

MOBILISER ET IMPLIQUER ACTIVEMENT LES ACTEURS LOCAUX ET LA POPULATION DANS LA DÉMARCHE D'AGENDA 21 LOCAL

Intégrer des enjeux globaux et répondre aux besoins de la population dans un même élan ne s'improvise pas : le plus simple, et le plus évident aussi pour bâtir des projets qui répondent de manière optimale aux attentes, reste la participation de la population et des acteurs locaux. Et de se donner le temps de cette participation ! Elle est désormais considérée à la fois comme un point de méthode incontournable, mais aussi et surtout comme le facteur de réussite de la conduite d'un projet de développement durable, et ce quelle qu'en soit la phase : élaboration, mise en œuvre ou évaluation. La participation, cependant, est une notion valise, dont les différentes caractéristiques sont à considérer de manière graduée : information et communication (pour plus de transparence et sensibiliser), consultation (donner un avis), concertation (s'accorder préalablement à la prise de décision), et enfin co-production (définir en commun). Autant de paliers qui mènent, dans le contexte d'un Agenda 21, à cet objectif final de co-production, le plus impliquant, le plus riche, le plus direct. Et ce, dans la perspective de partager une vision de l'avenir de la collectivité et de bâtir un programme d'actions partenarial.

La participation dispose par ailleurs d'une autre qualité indéniable, trop souvent minorée, insuffisamment exploitée : sa capacité à (ré)animer le territoire, à lui donner un second souffle... pas inintéressante du tout, d'autant plus dans le cas de territoires se vidant quotidiennement au rythme des migrations pendulaires, et cherchant à retisser les liens entre les habitants et leur lieu de vie.

Si la convivialité, dans le ton et l'ambiance recherchés par de nombreux territoires s'exerçant à la participation, est un dénominateur commun et une clé de succès, d'autres vont encore plus loin, en faisant cadrer ces processus dans des démarches festives, ou encore des temps d'appropriation de leur environnement par les habitants *in situ*.

La participation est également synonyme d'enrichissement mutuel, d'apprentissage et de qualification. Elle ne signifie pas l'expression sourde au dialogue d'exigences individuelles, mais bien l'ouverture, la mise en débat, la confrontation de points de vue différents, voire opposés, mais dans une perspective sans cesse rappelée de contribution à un développement durable, sur le territoire et ailleurs : une perspective d'intérêt général.

SENSIBILISER HABITANTS ET ACTEURS DU TERRITOIRE DE FAÇON LUDIQUE ? FILMS, DOCUMENTAIRES ET PIÈCES DE THÉÂTRE : LA DÉMONSTRATION EN IMAGES !

Lors de la troisième réunion de travail du Groupe Inter-Collectivités, une discussion s'est engagée sur les moyens de sensibiliser la population aux problématiques complexes portées par le développement durable : comment les rendre à la fois perceptibles et accessibles aux citoyens, voire ludiques ? Les nombreux films documentaires récents constituent une ressource à la fois ludique et propice à l'engagement de débats, tout comme les spectacles vivants : pièces de théâtre ou saynètes, spectacles participatifs, qui de plus en plus abordent les sujets du développement durable.

Le Cerdd a par la suite entrepris de réaliser un guide recensant divers supports (documentaires, dessins animés, spectacles vivants), classés par thèmes et par public-cible, publié en novembre 2009 : un autre résultat issu des échanges du Groupe Inter-Collectivités !

Téléchargez le guide "La démonstration en images" sur le site du Cerdd : http://www.cerdd.org, rubrique "Connaître et savoir", puis "Publications". (ou http://www.cerdd.org/spip.php?article2648)

Zoom sur... **Bailleul**

Pascale Pavy, adjointe au maire déléguée au développement durable, aux partenariats internationaux et intercommunaux, au développement économique et aux transports.

QUAND LE TEMPS DE L'APPROPRIATION DÉFINIT LE TEMPS DE L'AGENDA 21

La démarche engagée par la ville de Bailleul a d'abord été tournée vers l'interne. L'ambition est de faire de l'Agenda 21 un document cadre stratégique pour la ville, autrement dit que le développement durable innerve toutes les politiques municipales. Pour ce faire, une présentation de l'outil Agenda 21 et de ses enjeux en conseil municipal a été réalisée, ainsi qu'à l'ensemble des services de la ville. Ces séances d'information ont été adaptées aux différents services pour une meilleure intégration des enjeux. Le chargé de mission développement durable recruté en janvier 2009 a rencontré l'ensemble des services pour identifier et recenser les pratiques responsables. A partir de ce diagnostic, des groupes de travail ont été mis en place pour préparer un Agenda 21 interne, présenté en comité de pilotage, puis en conseil municipal et adopté en septembre 2009. **Toute cette phase de dialogue avec les services et de préparation de l'Agenda 21 interne a été particulièrement importante pour que la démarche soit identifiée, et perçue comme digne d'intérêt** : *"Il est beaucoup plus simple aujourd'hui de réunir des groupe de travail sur l'Agenda 21 et ses actions qu'il y a un an,* note Pascale Pavy. *Il est certain que nous aurions pu inscrire certaines actions nous-mêmes avec le chargé de mission, pour aller plus vite, mais cela aurait desservi notre démarche. Il est préférable que les propositions soient portées par les agents, les services : c'est bon signe pour leur appropriation ; tout comme le fait d'être partis de la réalité des agents et des pratiques existantes."* L'Agenda 21 interne de Bailleul compte une trentaine de pages d'objectifs et d'actions, certaines identifiées comme prioritaires. *"Ce n'est que le début,* précise Pascale Pavy, *il s'agit désormais de mettre en œuvre."* Pour cela, la nouvelle chargée de mission arrivée en septembre va prendre contact avec l'ensemble des services, afi n d'être bien identifiée et positionnée en appui pour la mise en œuvre des actions qui seront portées directement par les services. Vers l'externe, la sensibilisation des habitants se poursuit, avec un cycle de conférences, et en s'inscrivant dans le cadre d'évènements extérieurs, comme la semaine de la solidarité, l'information sur la coopération décentralisée avec le Togo, et un travail mené avec différentes associations locales de protection de l'environnement, de solidarité internationale et de défense des droits de l'homme. Il s'agit de montrer les liens entre ces différents sujets, de *"faire sortir les questions et faire connaître les actions existantes, de la ville comme des associations".* Ce travail de fond **prépare le lancement de l'élaboration participative d'un Agenda 21 externe, prévu pour le second semestre de l'année 2010.** Pascale Pavy rappelle : *"Il est important de prendre le temps de faire sortir les dynamiques".* La démarche de Bailleul, étape par étape, favorise l'éclosion de nouvelles actions en faveur d'un développement durable.

Zoom sur... **Leffrinckoucke :**

Muriel Allaert-Degunst, chargée de mission développement durable

LA SENSIBILISATION DU CHAMPS À L'ASSIETTE, DES ENFANTS AUX PROFESSIONNELS DU SECTEUR

Communiquer est important, mais ne suffit pas pour sensibiliser. Muriel Allaert-Degunst rappelle ainsi qu'il est difficile de réunir les habitants, même sur des sujets a priori fédérateurs. Engager des projets et discuter sur cette base permet par contre de discuter "concret". La ville de Leffrinckoucke a ainsi engagé tout un travail sur l'alimentation dans les restaurants scolaires de la commune, avec notamment l'introduction de produits issus de l'agriculture biologique dans les repas, ou encore le retour de l'eau du robinet dans les carafes. *"L'action semble circonscrite à une thématique, mais pourtant, elle est déjà globale"*, explique Muriel Allaert Degunst. En effet, **introduire le bio ne suffit pas à agir de manière durable ; la réflexion a ainsi été dès le départ transversale :** l'association Les Jardins de cocagne – Hauts de Flandres, située sur la commune, a été sollicitée, et fournit désormais les trois cantines de la commune en légumes bio. *"Sa production a augmenté*, note la chargée de mission, *ce qui est intéressant à la fois d'un point de vue environnemental, avec une production locale et donc un circuit-court alimentaire développé, mais aussi en termes d'insertion."* Mais ce n'est pas tout, car le choix de légumes non-transformés a des conséquences directes : la prise en compte du temps d'épluchage ! *"Le développement durable commence à la cuisine,* déclare dans un sourire Muriel Allaert-Degunst, *et concrètement, cela s'est traduit par la création d'un emploi, et bientôt d'autres dans le cadre du PLIE (Plan Local d'Insertion par l'Économie) de la Communauté Urbaine de Dunkerque,auquel nous participons."* Le pain des cantines est également bio : *"Il est produit à Vieille-Église, à une quarantaine de kilomètres, ce qui n'est pas idéal du point de vue des émissions de gaz à effet de serre liées au transport ; mais son acheminement est réalisé par une petite coopérative qui fournit d'autres structures dans l'ouest de l'agglomération dunkerquoise"*. L'offre locale reste à développer, mais les champs exploités en bio sont peu nombreux localement. **Si l'approvisionnement en bio questionne l'offre locale dès lors que l'on s'attache également à réduire le poids des émissions de Gaz à Effet de Serre, la rareté de l'offre locale bio interroge à son tour la qualité des eaux des nappes phréatiques alimentant les robinets.** Concernant ce dernier sujet, une table-ronde a été réalisée, avec des représentants de la commune, des enseignants, des parents d'élèves et les professionnels du secteur, qui a abouti à la disparition des bouteilles en plastique sur les tables. *"Mais nous restons exigeants et vigilants, et projetons de faire faire des analyses indépendantes de la qualité de l'eau par des associations locales".*
L'information et la sensibilisation autour de l'alimentation dans les cantines a été conduite par plusieurs moyens. Une réunion a été organisée avec les enseignants, les agents de service des écoles, qu'il s'agit de convaincre également, *"sinon, il manque un maillon important dans le dispositif"*, et une personne relais a été désignée dans chacune des écoles. Une visite d'exploitation avec l'association régionale APROBIO, ainsi que des séances de dégustation de l'eau du robinet à l'aveugle ont été organisées. Les Conseils de quartier ont été invités à visiter les Jardins de Cocagne. Enfin, le journal communal a publié une page "Mangez local", expliquant comment *"diminuer ses émissions de gaz à effet de serre par son assiette !"*.
Autre axe de travail sur le volet sensibilisation par l'action : les manifestations évènementielles. Des contacts ont été établis avec la région Bretagne sur les expériences d'éco-festivals, nombreux dans cette région. Une réflexion est ainsi engagée, autour notamment de la "Charte des éco-évènements"(voir sur le site www.eco-evenement.org la charte, le guide et les fiches techniques associées), avec des associations régionales organisatrices d'évènements musicaux. Leffrinckoucke possède en effet une scène rock nationale (salle de la Poudrière), et de nombreuses manifestations sportives sont organisées sur la commune. Un bon vecteur de sensibilisation est ainsi abordé pour les années à venir.

ENJEUX, QUESTIONNEMENTS, PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

IMPLICATION, CO-PRODUCTION, COM

Questions traitées par le Groupe Inter-Collectivités, enseignements et expériences ca
par le Groupe et par le Cerdd

AXES DE QUESTIONNEMENT	PREMIERS RÉSULTATS...
VERS UNE ÉCO-CITOYENNETÉ ACTIVE Comment développer au sein de la population locale une prise de conscience collective	
Comment communiquer autour de l'Agenda 21 : moyens, outils, et messages "mobilisateurs" ?	La commune de Quesnoy-sur-Deûle déploie une **stratégie de sensibilisation phasée... et renforcée :** – "Préparer le terrain citoyen" : prendre le temps de l'annonce (un Agenda 21 bientôt, pour qui, pourquoi, comment ?). – Mobiliser avec des actions concrètes (un projet pédibus, la création d'un Point Environnement Conseil). – Rassembler avec des évènements porteurs (la semaine de la mobilité, le semaine du développement durable). – Fédérer les énergies autour d'un événement festif local, donner l'envie de participer, en évitant ainsi de cantonner la participation aux seuls initiés, éclairés de la première heure, et en s'ouvrant à un public plus représentatif de la population. – Développement des outils de communication, avec notamment des pages développement durable dans le journal municipal, sur le site internet de la commune.
Quelles sont les modalités pour communiquer tant en interne qu'en externe (les objectifs sont-ils les mêmes) ?	À Hazebrouck, les actions sont mises en œuvre sur une période donnée, et si celles-ci produisent les effets escomptés, elles sont maintenues et valorisées. Le but est de **communiquer et de convaincre sur des projets qui ont fait leurs preuves** (que ce soit à destination des agents, élus, citoyens, acteurs économiques). Citons à titre d'exemples, l'initiative des poubelles en matériaux recyclés, le bilan énergétique de trois bâtiments communaux, la limitation de la consommation d'eau à la piscine et la salle de sport...
Comment informer/sensibiliser en matière de développement durable les acteurs locaux et la population locale (les différents publics) ?	*Afin de mobiliser massivement les habitants sur le Grand Projet de ville (GPV), de nouvelles méthodes ont été mise en œuvre par la Communauté Urbaine du Grand Lyon et la ville de Lyon. Différents outils d'information ont été développés : expositions sur l'aménagement par exemple, réunions publiques, site Internet offrant un centre de ressources en ligne (www.millenaire3.com). Des supports modernes, interactifs, ont été employés. Ainsi, une enquête filmée a permis de recueillir des préoccupations, interrogations et attentes des habitants autour du GPV. Cette démarche a rassemblé plus de 600 habitants, notamment des personnes qui généralement ne s'expriment pas. Enfin, un rapport annuel a retracé les principales actions conduites en 2004 en **matière d'information, d'encouragement à l'expression, de formation et de concertation.** Ce suivi permet de renouveler, corriger et améliorer les dispositifs en place, ainsi que **de rendre visibles les effets de la participation.***
RENDRE CHACUN ACTEUR : LES CONDITIONS DE LA CO-PRODUCTION Comment créer une dynamique collective autour de la réalisation de l'Agenda 21 ? Comment faire adhérer la population et le plus grand nombre d'acteurs locaux au projet et les rendre acteur dans la construction de l'Agenda 21	
Comment et avec quels outils pérenniser l'implication active de la population locale dans la démarche d'Agenda 21?	*La commune de Bessancourt (7 000 hab.) a organisé des **Ateliers 21 transversaux et thématiques**, qui regroupaient à la fois les élus, les services municipaux, les habitants, les professionnels du secteur interrogé... Ce groupe a permis de s'accorder sur un **diagnostic du territoire en vue de la réalisation de l'Agenda 21 et du PLU. Il s'est ensuite transformé en "Forum 21"** qui se réunit une fois par trimestre.* Le dispositif régional "Naturenville" est coordonné par la MRES en partenariat avec des collectivités à diverses échelles de territoire. Les projets ou actions concernés doivent avoir un double objectif : **améliorer le cadre de vie et la nature en ville** en développant la biodiversité et protégeant les essences régionales, et **sensibiliser les citadins pour les rendre acteurs de leur propre cadre de vie**. Cette initiative associative et citoyenne est soutenue par les collectivités qui y voient un levier participatif important. Les acteurs se sentent concernés par le projet, une connaissance de la nature et de la biodiversité se construit, la citoyenneté n'est plus passive mais devient active dans un projet de développement durable de la ville. A Lille notamment, depuis 1997, un partenariat étroit a été instauré entre la MRES et la ville autour de ce projet. Un comité local pérenne se réunit deux fois par an. Ce partenariat participatif a permis la reconnaissance d'acteurs locaux. Cette diversité partenariale favorise de nouvelles synergies envers de nouveaux publics.

En italiques, les expériences nationales et régionales, hors Groupe Inter-Collectivités et intervenants du dispositif d'accompagnement collectif

MUNICATION

pitalisés par les territoires, recommandations co-produites

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

En terme de communication, les messages se doivent d'être **positifs (le terme "désirable" est souvent associé au DD), pédagogiques, fédérateurs,** en vue d'une adhésion large au projet d'Agenda 21.
Il est nécessaire de faire preuve d'une grande pédagogie et de rendre l'Agenda 21 pragmatique afin que chacun comprenne la démarche et trouve sa place. Pour cela, l'expérience démontre l'intérêt de **travailler à la fois sur la répétition (des messages) et la proximité (des émetteurs avec la cible), c'est-à-dire de multiplier les médias et les médiateurs** : élus et agents de la municipalité, habitants eux-mêmes, travailleurs sociaux, associations de proximité, écoles, bailleurs sociaux...

VOIR ÉGALEMENT LE TABLEAU 1 : MODALITÉS ORGANISATIONNELLES ET MÉTHODES D'IMPLICATION

Les territoires et les chargés de mission développement durable expérimentent depuis plusieurs années les diverses méthodes de sensibilisation. Il s'avère que, sur un sujet aussi vaste, avec autant d'interdépendances entre les phénomènes qu'est le développement durable, **une des techniques ayant le plus fait ses preuves récemment fonctionne selon la logique expérimentation (visible et démontrable) – évaluation – généralisation. Cette sensibilisation "par la preuve et la démonstration",** s'appuyant sur l'esprit logique des individus, s'avère être une étape majeure dans le développement des projets.

Diversifier les lieux, les moyens et autres dispositifs en termes d'information/sensibilisation, d'échanges et de débats, de travail collectif en vue d'atteindre différents publics-cibles (population, acteurs associatifs, acteurs socio-économiques, institutions...) : conférences, visites de terrain, diagnostic en marchant, projections de films et soirées-débat, site Internet/blog, manifestations ludiques, appels à participation... dans la perspective d'échanger des points de vue, partager des repères communs sur le développement durable, créer des liens entre acteurs d'horizons différents.

La qualification est le pendant d'une démarche de co-production. Le renforcement des capacités d'analyse et d'action des acteurs locaux et de la population doit être recherché. Les formes d'accompagnement et de qualification peuvent être collectives (séminaires, visites de terrain...) ou bien encore individualisées à l'instar des "Espaces Info Energie" (outil soutenu par l'ADEME) ou des "Points Environnement Conseil" (outil soutenu par la MRES).

Les pratiques participatives doivent être diversifiées à la fois dans les méthodes employées et dans le temps. Ceci, afin que la collectivité puisse tirer le maximum de bénéfices de ses premières expériences de la participation, mais aussi pour que la population et les acteurs locaux prennent l'habitude et utilisent au mieux ces temps dédiés au dialogue, un apprentissage étant nécessaire, à la fois des modalités de la participation, mais aussi des acteurs entre eux.

En italiques, recommandations complémentaires issues de l'expertise d'autres acteurs ou collectivités (en particulier du Cadre de référence national – cf p. 5)

Quelles étapes et quels moyens sont envisagés pour déployer le processus participatif autour de l'Agenda 21 ?

À Villeneuve d'Ascq, **après une première étape d'information des habitants, la seconde étape a été celle de la consultation**. Pour ce faire, un cycle de conférences-ateliers, les "Samedis du développement durable", a été mis en place au cours de l'année 2006. Leur but était de démystifier le développement durable pour ceux qui ne connaissent pas les tenants et aboutissants d'une telle démarche comme par exemple l'empreinte écologique...
Chaque fois, des thèmes différents ont été abordés. Les personnes inscrites recevaient préalablement un dossier avec des informations concrètes et pédagogiques. Durant chaque atelier, un expert intervenait dans une perspective pédagogique, de même qu'un représentant de la municipalité pour informer sur les actions entreprises en la matière. L'animateur a joué un rôle clef pour faciliter les échanges et la construction de points de vue partagés durant ces séances de travail. A l'issue de chaque atelier, une synthèse était produite afin de consigner les remarques des participants.
A l'issue de la série des rendez-vous du "Samedi du DD", une synthèse globale a été produite par le service développement durable de la municipalité et le consultant extérieur qui a accompagné et animé ce processus de concertation. Cette synthèse a été **mise en débat dans le cadre d'un forum participatif**. Une centaine d'habitants et d'associations ont participé au forum, en vue de définir conjointement avec la municipalité un programme d'actions, premier jalon d'un futur Agenda 21.

Quels sont les espaces participatifs ouverts à tous ?

La ville de Bobigny a élaboré différents supports de participation : les **Assises citoyennes** qui réunissent des citoyens volontaires lors d'étapes d'orientations majeures de la ville, la **Maison des projets** qui est une interface permanente entre les élus et les habitants, des **Comités d'initiative citoyenne** qui participent à la définition des objectifs de la ville ou encore un **Observatoire des engagements** qui est ouvert à tous et qui permet d'assurer la mise en œuvre du projet de ville participative.

Et, comment s'assurer de la diversité des acteurs locaux dans le processus d'échange et de co-production ?

La participation n'est efficace que si celle-ci permet d'assurer la réactivité et la transparence dans les échanges d'informations. La ville de Cherbourg-Octeville a créé des **dispositifs d'écoute des besoins des habitants, notamment un numéro vert "La ville à votre écoute"**. En outre, les **Rencontres avec les habitants** se déroulent régulièrement dans les six quartiers de la ville pour créer un contact physique entre l'élu et l'habitant.

Quelles modalités et règles de fonctionnement envisagées pour articuler assemblée élues (représentatives) et instances participatives ?

À Haubourdin, une initiative intéressante est la **création des Ambassadeurs 21 dans les services de la Mairie et au sein même de la population**, personnes volontaires favorisant de l'information et assurant ainsi une transversalité au sein des services internes à la municipalité. Les Ambassadeurs externes sont réunis dans le cadre d'ateliers thématiques et participent à l'élaboration des actions concrètes en fonction des besoins. Ils sont pour la plupart issus du tissus associatif local, des quartiers, de centres sociaux. Ils sont ainsi des référents pour la ville pour irriguer la démarche Agenda 21. Les Ambassadeurs internes se retrouvent tous les six mois pour faire le point sur l'évolution de leur service, les progrès et problèmes rencontrés. Ils ont bénéficié de formations sur le développement durable et participent aussi à la démarche évaluative avec l'appui des tableaux d'indicateurs. Les Ambassadeurs ont été associés au comité de pilotage de l'Agenda 21, dont les travaux ont été validé par le conseil municipal (cf. zoom sur Haubourdin p. 22).

LE PARTENARIAT, GAGE DE BONNE VOLONTÉ, ET DE RÉUSSITE !

Comment enrichir le diagnostic du territoire, mobiliser "l'expertise du vécu" des habitants ?
Comment faciliter l'émergence d'une force de propositions et d'actions collectives ?

Comment impulser un partenariat ouvert et pluriel ?

À Leffrinckoucke, le projet de cantine bio constitue un projet phare du futur Agenda 21. Ce projet appelle la participation de **multiples acteurs : enseignants, enfants, parents, personnel communal, producteurs locaux, personnes en insertion, élus...** Pour mobiliser autour de ce projet transversal, la **commune s'est appuyée sur les conseils de quartier.** La projection du film "Nos enfants nous accuserons" suivie d'un débat avec un conférencier, a permis de créer une première réflexion sur le sujet. Dans un second temps, la commune a invité parents, enfants, enseignants des écoles à visiter le Jardin de Cocagne de la commune pour mieux appréhender et comprendre les enjeux liés en particulier à l'alimentation et à l'agriculture biologique, mais également à l'insertion de personnes en difficulté.

Dès le premier plan d'action de 1999, les fiches-action de l'Agenda 21 d'Angers identifient systématiquement des partenaires engagés avec la ville sur des projets, ou des partenaires envisagés pour les réaliser.

La communauté de communes de la Région de Bapaume a défini sa stratégie de développement durable fin 2006, sur la base des recommandations de groupes de travail réunissant notamment la CCI d'Arras, le pays d'Artois et la communauté de communes de Bertincourt. Le travail des acteurs a porté en particulier sur la définition d'éléments de diagnostic et sur la proposition d'actions à mettre en œuvre, mais aussi sur des axes partagés d'intervention, bâtis autour des cinq finalités du Cadre de référence national.

En italiques, les expériences nationales et régionales, hors Groupe Inter-Collectivités et intervenants du dispositif d'accompagnement collectif

La co-production exige de la rigueur, des règles de fonctionnement claires, un calendrier, des objectifs partagés entre toutes les parties prenantes. Des savoir-faire éprouvés particulièrement en matière d'animation sont nécessaires. A moins que de telles compétences et expériences soit présentes en interne (ce qui est rare), il est recommandé de faire appel à un spécialiste de l'animation et de la co-production, qu'il s'agisse d'une structure associative, d'un bureau d'étude ou d'un cabinet de consultant (tout type de structure ayant des références en la matière).

Rappel : les démarches participatives sont rarement entièrement représentatives des diverses composantes d'une population locale. Plus la diversité des participants est forte, plus les échanges seront de qualité, riches, mais la participation ne se décrète pas, ni n'est obligatoire (heureusement !). Ainsi, ce sont souvent des têtes de réseau du tissu associatif local qui peuvent s'impliquer. **Certaines associations deviennent de véritables "professionnelles" des instances de participation. Mais Il reste difficile de toucher les différents publics visés. L'ouverture des instances de participation à des publics renouvelés, au besoin en allant les chercher au plus près de leur quartier, viendra garantir la pluralité des points de vue et expertises.**

La multiplicité des structures participatives peut permettre de maintenir la dynamique, mais aussi, en outre, cette diversité a également pour enjeu de pouvoir **s'adapter aux différents profils d'habitants de la ville** (public en difficultés/jeunes/associations...), afin de ne pas créer une source d'exclusion supplémentaire... mais aussi parce les objets de la participation peuvent différer considérablement, elle va rassembler chaque fois des parties-prenantes différentes.

L'écoute est un ingrédient indispensable à une bonne recette de participation locale : il s'agit de **privilégier une attitude d'écoute, pour amorcer le dialogue riche d'une démarche de co-production (selon la méthode de plus en plus répandue du dialogue territorial)**, mais aussi de prévoir des temps et moyens dédiés à une écoute les plus larges possibles, pour que la population locale y ait accès de la manière la plus équitable possible. Voir le site de référence du dialogue territorial : www.comedie.org

Il y a dix ans, la Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le développement durable du Territoire (LOADDT) de juin 1999 a institué les conseils de développement pour les territoires de projet (agglomérations et Pays). **Ces structures d'implication de la société civile locale, ayant un rôle d'analyse et de proposition, soit sur saisine du maire, soit sur auto-saisine du conseil, sont un exemple institutionnalisé de l'articulation entre structures délibératives pluralistes et conseils d'élus** qui reste cependant fragile, n'ayant qu'un rôle consultatif.
Pour autant, les propositions de telles structures, institutionnalisées (conseils de développement, conseils de quartiers) ou non (comités de quartier) doivent pouvoir être écoutées et considérées par les élus, car elles font remonter des propositions du terrain, sont des voies pour l'expression des besoins de la population, et elles sont des appuis précieux pour les municipalités ouvertes aux évolutions de la gouvernance locale.

Comme les propositions d'actions peuvent être directement issues d'un diagnostic partagé et de travaux en co-production entre la commune et les acteurs de son territoire, **la mise en œuvre peut s'engager de manière partenariale**. La mobilisation de toutes les volontés, compétences et énergie sest à rechercher pour engager la concrétisation par les actions de ce vaste projet collectif qu'est un Agenda 21 local.

En italiques, recommandations complémentaires issues de l'expertise d'autres acteurs ou collectivités (en particulier du Cadre de référence national – cf p. 5)



DE LA DÉCISION DE S'ENGAGER À L'ADOPTION OFFICIELLE DE L'AGENDA

TEMPORALITÉ DE LA MISE EN ŒUVR

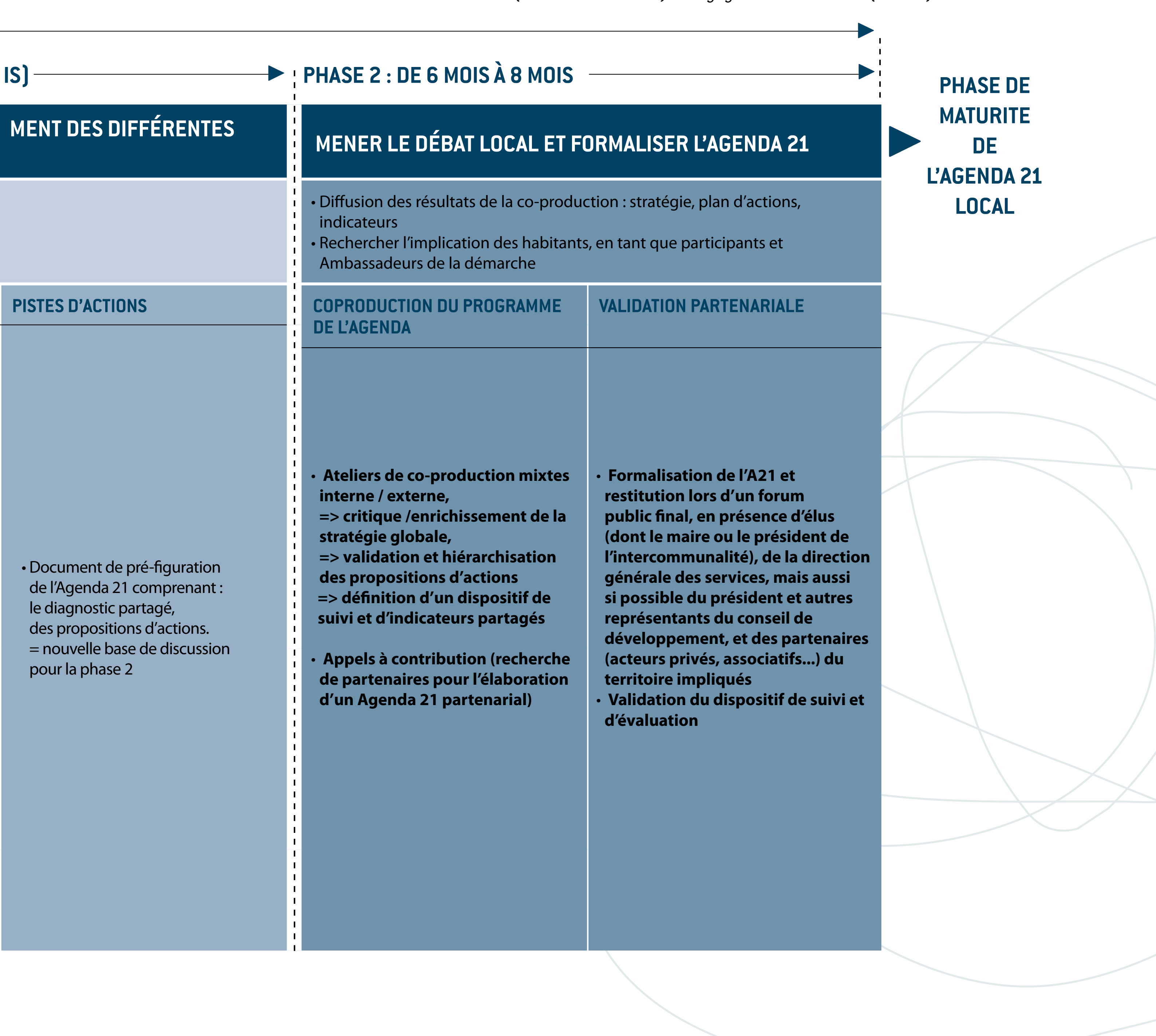
DÉMARRAGE
Décision officielle du conseil municipal d'engager la commune dans la réalisation d'un Agenda 21

DÉBAT ET AVIS
du comité de pilotage et/ou du conseil municipal (validation du diagnostic)

	PHASE 1 : DE 10 MOIS À 15 MOIS		PHASE INTERMÉDIAIRE (2 MO
	EXPLORATIONS, DIAGNOSTIC, PREMIÈRES PROPOSITIONS		CROISEMENT ET ENRICHISSE ANALYSES ET EXPERTISES
TOUT PUBLIC	• Sensibilisation et écoute (interactivité des moyens et outils de sensibilisation) : - communication écrite (journaux municipaux, bulletin spécial, enquête...), - événements : festivals, projections, pièces de théâtre, ateliers de réflexion / co-production, salons... - lancement de premières actions (à fins de démonstration et à vertus de symbole)		
	MOBILISATION PRÉALABLE	**DIAGNOSTIC PARTAGÉ**	**ORIENTATIONS STRATÉGIQUES**
INTERNE	• Sensibilisation des élus : entretiens individuels, séances d'information en conseil municipal ou communautaire • Sensibilisation de l'encadrement et des agents. Premières actions symboliques, visibles, communication interne, création d'un logo spécifique... • Forum interne mixte (élus et services) • Constitution d'un groupe-projet regroupant des volontaires de différents services	De l'état des lieux au diagnostic partagé • Diagnostics techniques • Diagnostics "qualitatifs" : entretiens croisés élus / agents... • Ateliers de co-production en interne • Appel à idées	• Premier document stratégique "pré-Agenda 21" regroupant diagnostic et propositions
EXTERNE	• Faire adhérer les acteurs du territoire • Sensibilisation et mobilisation des acteurs du territoire : acteurs économiques, tissu associatif... • Sensibilisation des habitants et de leurs représentants (comités de quartier...)	• Appels à contributions • Ateliers de co-production ouverts	• Synthèse des contributions externes reçues
Dans le cas d'une intercommunalité	• Saisine du conseil de développement	• Travaux et auditions du conseil de développement	• Recommandations du conseil de développement

21 LOCAL : UNE AVENTURE COLLECTIVE DE 18 MOIS À 24 MOIS.

E DE L'A21





ANNEXES

S'engager dans une démarche Agenda 21, c'est démarrer à la fois une démarche de projet et de progrès (ou d'amélioration continue),qui implique donc un état des lieux, un diagnostic de l'existant, des potentialités et des difficultés du territoire pour pouvoir définir des axes stratégiques de progrès en développement durable. Ainsi, le diagnostic partagé, comme la définition d'instruments et de méthodes de suivi et d'évaluation des actions font totalement partie de la démarche Agenda 21. L'élaboration d'un diagnostic pluraliste partagé est une étape stratégique décisive lorsqu'on s'engage dans un tel projet, qui nécessite des qualités d'animation et d'ingénierie dans la conduite de projet en développement durable.

Ces trois annexes sont proposées comme des repères / supports à destination des élu(e)s et des chargé(e)s de mission pour cadrer la démarche, sans être des modèles qui se calquent tels quels sur toutes les situations institutionnelles, politiques et sociales locales.

ANNEXE 1 : EXEMPLE DE DÉLIBÉRATION TYPE

ANNEXE 2 : EXEMPLE DE FICHE DE POSTE TYPE

ANNEXE 3 : EXEMPLE DE CAHIER DES CHARGES TYPE

ANNEXE 1

EXEMPLE DE FICHE DE POSTE TYPE POUR LE RECRUTEMENT D'UN(E) CHARGÉ(E) DE MISSION DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AGENDA 21 DANS UNE COLLECTIVITÉ SOUHAITANT S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE AGENDA 21 LOCAL

Nota Bene : une fiche de poste se rédige bien entendu en fonction du projet de la collectivité, des missions qui seront confiées au / à la titulaire du poste, au profil souhaité (statut et formation, expérience...), au type de contrat proposé (statutaire, CDD de droit public)... Cette fiche de poste constitue donc plus une trame de rédaction qu'un modèle.

La ville (la communauté de commune, le pays...) de XX (XXXX habitants), recrute :

Un chargé de mission développement durable (H/F)

Mission :

La ville de XXXXXX a décidé de s'engager dans l'élaboration de sa stratégie territoriale de développement durable. Un Agenda 21 local formalisera cet engagement stratégique.

Le(la) chargé(e) de mission, sous l'autorité du directeur général des services et en collaboration étroite avec l'adjoint(e) au maire délégué(e) au développement durable, aura à piloter à la fois la mise en place dans les services de la ville d'une démarche d'éco-responsabilité, et l'organisation, l'animation et le suivi du projet stratégique de l'Agenda 21 de la ville.

A ce titre, le chargé de mission :
- sensibilisera les services municipaux et mobilisera les acteurs concernés à la problématique du développement durable,
- animera l'élaboration du diagnostic partagé du territoire au regard du développement durable,
- animera la définition des axes de l'Agenda 21 et la production d'un programme d'actions,
- suivra l'état d'avancement des projets de l'Agenda 21 et assurera la promotion des actions engagées par la ville,
- participera aux actions d'animation et de communication engagées sur le thème du développement durable sur le territoire,
- assurera la recherche de financement, le montage et le suivi des dossiers y afférents.

Profil :

Au-delà d'un réel intérêt pour les thématiques du développement durable et de connaissances approfondies des enjeux et acteurs du secteur, ce sont la capacité et la motivation du chargé de mission à animer, à développer et suivre des actions, son aptitude à communiquer à l'oral et à l'écrit ainsi que sa capacité à travailler en mode projet qui seront appréciés.

De formation supérieure (Bac+X) en développement durable ou éco-développement, vous justifiez d'une bonne connaissance du fonctionnement des collectivités territoriales et/ou d'une première expérience significative en tant que chargé(e) de mission.

Conditions :

Poste ouvert aux agents de la fonction publique territoriale de catégorie A / CDD de droit public de 2 ans
Rémunération (si CDD : sur la base du X échelon du grade d'attaché territorial / selon expérience)

Candidature :

Lettre de motivation et curriculum vitae à adresser selon la voie hiérarchique (ou : à Monsieur/Madame le maire) avant le XX/XX/XXXX.

Poste à pourvoir pour le XX/XX/XXXX

Adresse

Renseignements :

Monsieur / Madame le directeur général des services (ou l'adjoint-e)
coordonnées

Ressources :
- *Conseils pour la rédaction de fiches de postes sur le site du Centre d'Evaluation de Documentation et d'Innovation Pédagogiques (CEDIP), service à compétence nationale du MEEDDM, sur la page suivante :* http://www.cedip.equipement.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=58.
- *Nombreuses annonces sur le site de l'association Entreprises Territoires et Développement (ETD) :* http://www.projetdeterritoire.com sur la page "Trouvez un emploi".

ANNEXE 2

EXEMPLE DE DÉLIBÉRATION TYPE D'ENGAGEMENT D'UNE COLLECTIVITÉ DANS UNE DÉMARCHE D'AGENDA 21 LOCAL[1]

Le conseil (municipal, communautaire),

Sur rapport de M. / Mme XXX, Adjoint(e) en charge du développement durable,

– VU la Déclaration des Nations-Unies sur l'Environnement et le Développement, réunie à Rio de Janeiro du 3 au 14 juin 1992 ;

– VU la Charte des villes européennes pour la durabilité, Charte d'Aalborg du 27 mai 1994 ;

– VU la Déclaration des collectivités locales et territoriales françaises au Sommet Mondial sur le développement durable de Johannesburg - août 2002 ;

– VU la loi n°99-533 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire du 25 juin 1999 ;

– VU la loi n°99-586 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale du 12 juillet 1999 (si intercommunalité, ou en prévision de) ;

– VU la loi n°2000-1208 relative à la solidarité et au renouvellement urbain du 13 décembre 2000 ;

– VU la loi n°2002-276 relative à la démocratie de proximité du 27 février 2002 ;

– VU la loi n°2003-590 relative à l'urbanisme et à l'habitat du 2 juillet 2003 ;

– VU la loi n°2003-710 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine du 1er août 2003 ;

– VU la Charte de l'Environnement adossée à la Constitution française du 1er mars 2005 ;

– VU la loi n°2009-967 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement du 3 août 2009 (article 51) ;

– VU le Projet de Loi, adopté le 8 octobre 2009 par le Sénat après déclaration d'urgence, portant engagement national pour l'environnement :

- Article 100 : l'État soutient les projet territoriaux de développement durable et Agendas 21 ;
- Article 101 : " […] préalablement aux discussions sur le budget, le maire présente un rapport sur la situation en matière de développement durable intéressant le fonctionnement de la collectivité, les politiques qu'elle mène sur son territoire et les orientations et programmes de nature à améliorer cette situation. [...]" ;

– VU la circulaire de la ministre de l'Ecologie et du Développement Durable du 13 juillet 2006 concernant le Cadre de référence pour les projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux et la reconnaissance de tels projets ;

– CONSIDERANT l'intérêt de la (commune, de la communauté de commune / d'agglomération / urbaine, du territoire) de générer un développement équitable et solidaire, respectueux de l'environnement et économiquement efficace ;

DECIDE le lancement de la démarche Agenda 21 tel que prévu dans le document annexé à la présente délibération.

Fait et délibéré le …

[1] Réalisée à partir de différentes délibérations d'engagement dans un Agenda 21 local, dont celle de la ville d'Hazebrouck membre du groupe inter-collectivité.

Exemple de trame du projet annexée à la délibération :

OBJET : LANCEMENT DE L'AGENDA 21 LOCAL

1. OBJECTIF : LA REALISATION D'UN AGENDA 21 LOCAL

Définitions du développement durable et du développement durable du territoire par les porteurs du projet et les acteurs du territoire.

Définition de l'Agenda 21 : finalités, éléments de méthodes, plus-values procédurales et substantielles potentielles.

2. L'ORGANISATION

1° Impulsion politiques (délibération)

2° Identification des structures participantes et rôles respectifs : portages politique et technique (conseil municipal / communautaire, comité de pilotage, groupe projet …)

3° Identification des partenaires (accompagnement techniques / financiers...)

3. DEROULEMENT et MOYENS

Phasage détaillé du projet (sensibilisation, réalisation d'un diagnostic territorial partagé, élaborations de propositions et hiérarchisation des actions, adoption de l'Agenda 21, mise en œuvre et évaluation / suivi)

4. PLANNING

5. CONCLUSION

ANNEXE 3

EXEMPLE DE CAHIER DES CHARGES TYPE POUR LA RÉALISATION D'UN DIAGNOSTIC TERRITORIAL PRÉALABLE À L'ÉLABORATION D'UN AGENDA 21 LOCAL[1]

LE CONTEXTE

Présentation du commanditaire : son histoire, son organisation...
Présentation du territoire : les caractéristiques et les grandes spécificités du territoire.
Rappel des obligations législatives et réglementaires en matière d'intégration du développement durable dans les politiques publiques.
Exposé général des motivations : expliciter ce qu'on entend par développement durable, par Agenda 21 local, et pourquoi la collectivité veut réaliser un Agenda 21 local ?
Se référer notamment :

- à la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et à l'Agenda 21 de Rio (juin 1992) ;
- à la Charte de l'Environnement de 2004 (notamment l'article 6) ;
- au processus du Grenelle environnement et aux Lois Grenelle 1[2] (article 51) et 2[2] (articles 100 et 101) ;
- à la Stratégie Nationale de développement durable (SNDD) 2009-2012 (Défi clé n°9 : Gouvernance et territoires).

LES OBJECTIFS DE LA MISSION

Sur le fond :

- Établir une vision dynamique et prospective du territoire à l'aune du développement durable ;
- Identifier les orientations stratégiques d'intervention à l'échelle du territoire en matière de développement durable ;
- Interroger les politiques et pratiques actuelles de la collectivité quant à leur "durabilité" en vue :
- Orienter ou réorienter les processus et les pratiques internes si nécessaire,
- Renforcer la prise de conscience et l'implication des acteurs locaux et la population en matière de développement durable.
- Accompagner l'élaboration de l'Agenda 21 local

Sur la forme :

- Disposer d'un document de référence qui propose la synthèse de l'état des connaissances et des perceptions et représentations du territoire, et identifie les enjeux du territoire en termes de développement durable et les hiérarchise dans l'optique de définir des orientations stratégiques d'interventions ;
- Disposer de nouvelles procédures et pratiques internes pour conduire une politique globale de développement durable ;
- Disposer d'un document stratégique du territoire et un plan d'action, ainsi que d'un dispositif de suivi et d'évaluation.

Sur le plan méthodologique :
Enclencher une dynamique collective basée sur une véritable concertation entre élus et acteurs locaux autour de la construction d'un projet.

Le déroulement de la mission (la répartition des tâches et des responsabilités)

ÉTAPE 1 : LANCEMENT DE LA DÉMARCHE

(1 À 2 MOIS)

Objectifs :

- Mobiliser, informer et sensibiliser les acteurs, en interne et en externe, pour préparer et asseoir la suite de l'opération : la démarche, les objectifs, le calendrier et le rôle de chacun ;
- Favoriser l'expression des attentes et des réflexions spontanées des acteurs en interne et en externe.

Phases :

- Acter une délibération : signal fort de l'exécutif d'une volonté de changement et d'écoute ;
- Sensibilisation et formation interne en vue de développer un langage commun et une culture de projet en interne ;
- Analyser l'organisation interne, afin de valider, voire de faire évoluer, l'organisation adoptée pour assurer le pilotage politique et technique de l'Agenda 21 ;
- Sensibilisation des autres acteurs et de la population à la démarche engagée et plus généralement à la notion de développement durable.

Le prestataire (association ou bureau d'étude) devra définir les modalités et le contenu de ces phases, et en assurer la réalisation : il devra concevoir les outils de formation et de sensibilisation, organiser et conduire les temps de formation et de sensibilisation, et aboutir à un certain nombre de produits.

[1] Source : adaptation du cahier des charges "type" pour la réalisation d'un diagnostic préalable à la construction d'un Agenda 21 local réalisé en 2005 par le Cerdd. Cf. "Le diagnostic territorial au regard du développement durable – Proposition d'une démarche méthodologique", sur le site collaboratif : http://wiki.cerdd.org.
[2] LOI n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (dite Loi Grenelle 1)
[3] Projet de Loi, adopté le 8 octobre 2009 par le Sénat après déclaration d'urgence, portant engagement national pour l'environnement (dit Projet de Loi Grenelle 2), devant être discuté et adopté par l'Assemblée Nationale.

Produits attendus :
- Une première vision partagée du développement durable local ;
- Constitution d'un "groupe projet" : rassembler les forces internes, à la fois les élus et les techniciens ;
- Les supports de formation (diaporamas, supports papiers utilisés...) ;
- Des outils de communication et de promotion de la démarche adaptés aux différents publics.

ÉTAPE 2 : PRÉ-OPÉRATIONNELLE

(3 MOIS)

Objectifs :
- Le recueil et l'analyse des données : compilation des connaissances et des études relatives au territoire ;
- Identifier les groupes d'acteurs constitutifs du territoire ;
- Formation-action des agents en interne.

Produits attendus :
- Un document synthétique, concret et parlant, pour tous, de la définition du développement durable et de l'intérêt pour la collectivité d'élaborer un Agenda 21.
- Des bases de données en vue d'établir un état des lieux du territoire.

ÉTAPE 3 : DIAGNOSTIC PLURALISTE ET PARTAGÉ

(9 À 12 MOIS)

Objectifs du diagnostic :
Le diagnostic vise à faire émerger, à partir de l'état des lieux, les différents points suivants :
- La situation du territoire et de ses acteurs au regard des enjeux locaux ;
- Les politiques, projets et pratiques au regard du développement durable ;
- Lorganisation interne de la collectivité et les relations avec ses partenaires extérieurs ;
- Les pratiques de gouvernance : participation, concertation, suivi et évaluation ;
- Les forces, faiblesses, les marges de manœuvre, les "ressorts" sur lesquels progresser vers un développement plus durable du territoire.

Pour mener à bien cette étape, le bureau d'étude pourra :
- Se baser sur les documents existants ;
- Mener des entretiens, des enquêtes, animer des réunions... ;
- Ouvrir des espaces d'écoute, de dialogue, de formulation d'innovations.

Le bureau d'étude devra donc adopter, en fonction du contexte local (pratiques, temps et lieux d'échange existants), une méthodologie pour associer l'ensemble des acteurs et faire participer la population à l'élaboration de l'Agenda 21. Il organisera et conduira ainsi les réunions, entretiens, enquêtes nécessaires et produira systématiquement des comptes- rendus.

Produits attendus :
- Une vision partagée affinée du développement durable local, à partir de la première vision dégagée lors de la formation et de la sensibilisation ;
- Une traduction des analyses : formulation des enjeux, préparation de la réflexion stratégique des élus (définition des orientations générales de l'Agenda 21 du territoire).
- Séances de travail collectives.
- Un constat synthétique du territoire, avec hiérarchisation des enjeux ;
- Une appréciation des principales politiques, projets et actions de la collectivité à la lumière du développement durable ;
- Une grille d'analyse au regard du développement durable ;
- L'identification, s'il y en a, des projets ou actions déjà très favorablement orientées développement durable, pour pouvoir les montrer et communiquer ;
- Un rapport d'étape .

ÉTAPE 4 : ÉLABORATION DU DOCUMENT "DIAGNOSTIC TERRITORIAL POUR UN AGENDA 21", COMPRENANT LES AXES STRATÉGIQUES ISSUS DE CE DIAGNOSTIC PARTAGÉ ET LES PREMIÈRES PROPOSITIONS D'ACTIONS

(1 À 2 MOIS)

Objectifs :
- Diffuser une synthèse de l'état des connaissances et des perceptions et représentations du territoire, les enjeux et les opportunités du territoire en termes de développement durable et ainsi mettre en évidence les orientations stratégiques d'interventions de la collectivité en matière de développement durable ;
- Le bureau d'étude veillera à produire un document compréhensible par tous, notamment le grand public. S'il le juge pertinent, le bureau d'étude proposera plusieurs documents en fonction des publics à viser (partenaires, habitants, jeunes...) ;
- Intégrer les axes stratégiques et projets possibles issus de la production du diagnostic partagé, ainsi que les différentes propositions d'action pour la mise en débat à venir.

Produits attendus :
- Le "diagnostic territorial pour un Agenda 21" de la collectivité qui peut être un assemblage des rapports d'étape, un document court résumant l'essentiel de ces étapes, ou bien encore une plaquette grand public ;
- Un recueil des propositions d'actions, organisées par axes stratégiques, pour mise en débat.

ÉTAPE 5 : ORGANISER LA MISE EN DÉBAT DES PROPOSITIONS STRATÉGIQUES D'ACTIONS POUR LA CO-ÉLABORATION DE L'AGENDA 21 ET ÉTABLIR UN SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION.

(4 À 8 MOIS)

Objectifs :

– Valider et hiérarchiser collectivement les propositions d'orientations stratégiques et d'actions pour l'Agenda 21 local ;
– Mettre en place un système de suivi et d'évaluation afin d'apprécier la progression des politiques, projets en fonction de critères de durabilité, afin d'apprécier les résultats des actions menées (ou à mener) et d'apprécier si les objectifs affichés (des actions, du programme, de la stratégie...) ont été atteints ou sont en voie de l'être ;
– Consolider l'organisation interne pour pérenniser les efforts en matière de développement durable et s'assurer de la mise en œuvre effective de l'Agenda 21.

Le bureau d'étude devra définir et mettre en œuvre la méthodologie sur laquelle il se basera pour mener à bien cette étape.

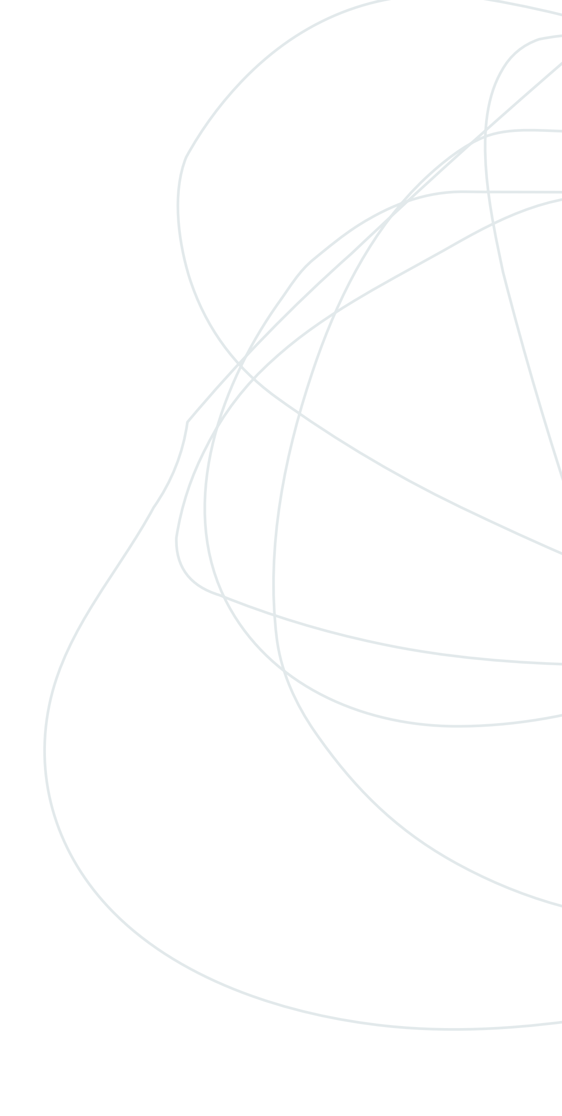
Produits attendus :

– Un document stratégique Agenda 21 et son plan d'actions pluriannuel issu de ces discussions et débats ;
– Un système de suivi et d'évaluation (tableaux de bord, indicateurs... à définir par le bureau d'étude) ;
– Une proposition d'organisation.

ÉTAPE 6 : ADOPTION DE L'AGENDA 21 LOCAL PAR LE CONSEIL (MUNICIPAL / COMMUNAUTAIRE...) ET MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS (PROGRAMMÉES POUR 2, 3 OU 4 ANNÉES)

Calendrier :

La durée globale de l'intervention du prestataire ne devra pas excéder 15 à 24 mois.



Cerdd, *novembre 2009*
Site du 11/19 – rue de Bourgogne
62750 Loos-en-Gohelle
03 21 08 52 40
www.cerdd.org – contact@cerdd.org

Directeur de la publication : Emmanuel Bertin

Rédaction : Eugény Bodin, Antoine Goxe, Jean-Christophe Lipovac, Julie Nicolas

Comité de relecture : Nathalie Holec (Conseil régional NPdC), Philippe Senna (Commissariat Général au Développement Durable)

Crédits photos : Marie Décima, Alexandre Obin, Joségha Paitel, Fotolia

Restitution des travaux du Groupe Inter-Collectivités animé par Jean-Christophe Lipovac et Nicolas Gaillet (Cerdd) en 2008 et 2009

Mise en page : Studio Poulain

Impression : Artésienne (sur papier issu de forêt gérée durablement)









Partenaires de l'AG du Cerdd : CPIE Chaîne des Terrils, Communaupôle Lens Liévin, Environnement et Développement Alternatif, GdF Suez, Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités, ville de Valenciennes